



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ROZVOJE MOTIVAČNÍHO PROGRAMU VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

PROPOSAL DEVELOPMENT MOTIVATION PROGRAM IN THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. FILIP DOBROVOLNÝ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. MARKÉTA KRUNTORÁDOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Dobrovolný Filip, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal Development Motivation Program in the Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „*Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti*“ je analýza současného stavu motivace zaměstnanců společnosti Česká pojišťovna a.s. Tato analýza se pomocí dotazníkového šetření zaměřuje na spokojenost respondentů ve společnosti a na motivační nástroje používané ze strany vedení společnosti. Na základě identifikace potřeb zaměstnanců navrhuje opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce společnosti.

Abstract

The subject of the Master's thesis "Design development incentive program selected company" is to analyze the current state of employee motivation in instance company Česká pojišťovna a.s. This analysis via questionnaire focuses on the satisfaction of respondents in company and motivational tools used by the company management. Based on the identification of the Leeds of employees proposes measures to improve the performance and efficiency of labor in company.

Klíčová slova

Motivace, zdroje motivace, motivační systém, pojišťovna, stimulační nástroje, systém řízení

Key words

Motivation, Sources of motivation, Motivation plan, Insurance company, Stimulation tools, Human ressource management

Bibliografická citace mé práce

DOBROVOLNÝ, F. *Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti*.
Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 115s. Vedoucí
diplomové práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Návrh rozvoje motivačního programu vybrané společnosti“ je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským)

V Blansku dne 15. Května 2015

.....

podpis

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce, paní Ing. Markétě Kruntorádové Ph.D. za příjemný přístup a cenné rady poskytnuté při odborném vedení práce. Velké poděkování také patří mé rodině za podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Motivace	15
2.1.1 Zdroje motivace	16
2.2 Stimulace	17
2.3 Motivace a výkon.....	18
2.4 Motivační teorie	19
2.4.1 Maslowova teorie.....	19
2.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	20
2.4.3 Teorie potřeb C.Alfreda	21
2.4.4 Teorie valence a expektace V. H. Vrooma	22
2.4.5 Teorie spravedlivosti motivace pracovního jednání D. K Adamse	22
2.4.6 Teorie X a Y vypracovaná D. McGreorem.....	23
2.5 Motivační program	23
2.6 Spokojenost zaměstnanců	24
2.7 Hodnocení zaměstnanců	26
2.7.1 Metody hodnocení	27
2.7.2 Kritéria hodnocení	28
2.7.3 Kdo hodnotí pracovníky	28
2.7.4 Metoda hodnocení 360 stupňů.....	28
2.7.5 Hodnotící rozhovor	30
2.7.6 Zpětná vazba	31
2.8 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody.....	32
2.9 Vzdělávání a rozvoj	32
2.10 Anketní šetření.....	35
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	36
3.1 Česká pojišťovna a.s.	36
3.1.1 Historie.....	36
3.1.2 Profil	37

3.1.3Hodnocení pojišťovny	39
3.1.4 Ekonomické výsledky	39
3.1.5 Správa pojištění - taxace	41
3.1.6 Charakteristika pracovního týmu	43
3.1.7 Náklady na zaměstnance	44
3.1.8 Produktivita zaměstnanců	46
3.1.9 Mzdový systém	49
3.1.10 Popis práce taxátora	50
3.1.11 Pracovní doba	51
3.1.12 Práce z domova (homeoffice).	52
3.1.13 Zaměstnanecké benefity ve společnosti	54
3.1.14 Hodnocení pracovníků a motivační pohovory	59
3.2 Analýza dotazníků	61
3.2.1 Lidé v České pojišťovně	63
3.2.2 Práce	65
3.2.3 Uznání	67
3.2.4 Příležitosti	72
3.2.5 Podnikové praktiky	74
3.2.6 Kvalita života	75
3.2.7 Motivace a spokojenost	76
3.3 Analýza konkurence	77
3.3.1 Nejvýznamnější konkurence	78
3.4 Analýza trhu práce	80
3.4.1 Podíl nezaměstnaných osob	80
3.4.2 Nabídka práce, poptávka po práci a počet uchazečů	81
3.4.3 Míra nezaměstnanosti	82
3.4.4 Vývoj průměrné hrubé mzdy	82
3.5 SWOT analýza	83
3.4.1 Shrnutí SWOT analýzy	85
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	87
4.1 Firma a spolupráce	87
4.2 Práce	89

4.2.1 Návrh na zlepšení evidování výkonu pracovníka	90
4.3 Uznání	92
4.4 Kvalita života	94
4.5 Kariéra	94
4.6 Shrnutí	95
5. NÁKLADY A PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	96
5.1 Náklady navrhované části	96
5.2 Přínosy navrhovaných změn	97
ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM GRAFŮ	103
SEZNAM TABULEK	104
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM PŘÍLOH	106

ÚVOD

Nejvíce kvalitní práce odvedou spokojení zaměstnanci. Takoví zaměstnanci jsou loajální k firmě, dosahují dobrých pracovních výsledků, nemají sklon k absencím a fluktuaci. A aby zaměstnanci podali ty nejlepší pracovní výkony, je třeba je vhodně motivovat. Správně zvolená motivace zaměstnanců je velice důležitou součástí efektivy práce v každé organizaci. Motivační program je nástrojem personální politiky zaměstnavatele. Klade si za cíl jednak motivovat zaměstnance k lepším výkonům, jednak stabilizovat pracovní tým, snižovat fluktuaci zaměstnanců, zvyšovat spokojenost s prací, vytvářet větší prostor k seberealizaci. Dobře sestavený motivační program se může stát účinným nástrojem na řízení lidských zdrojů.

Zdalo by se, že v dnešní době, kdy je poměrně vysoká nezaměstnanost a trh práce nabízí mnoho kvalifikovaných lidí, není otázka obsazení pracovního místa žádný problém. Ale vyškolení a zapracování nového pracovníka je pro zaměstnavatele nákladné. Stejně tak i odchod kvalitního zaměstnance, který by mohl v budoucnu být pro firmu přínosem, je pro zaměstnavatele ztrátou. Tento pracovník si s sebou neodnáší pouze energii a náklady vynaložené na jeho přijetí a zaškolení, ale i nabyté vědomosti a citlivé údaje, které by mohl využít u konkurence.

Pod pojmem motivace si většina z nás představí nejdříve finanční hodnocení a potom také různé benefity. Ano, člověk chodí do práce zejména proto, aby ekonomicky zajistil sebe a svoji rodinu. Smysluplná práce by ale měla člověku přinášet radost a pohodu, přinášet uspokojení z vytváření nových hodnot, stimulovat ho k lepším pracovním výsledkům a vzdělávání. Měla by uspokojovat jeho seberealizaci.

Diplomová práce se bude zabývat motivačním systémem pracovníků v České pojišťovně a.s. I tady je problematika motivace a odměňování pracovníků velmi aktuální a diskutovanou oblastí. Česká pojišťovna zaměstnává několik tisíc lidí. Diplomová práce se nebude zabývat odměňováním obchodních pracovníků, kteří jsou hodnoceni provizním systémem, a ten je pro ně zřejmě rozhodujícím motivačním prvkem. Dále nebude zkoumat motivační systému pracovníků na různých manažerských pozicích, který je rovněž specificky nastaven. Diplomová práce se

budevňovat pracovníkům odboru správy pojištění - taxátorům, kteří vytvářejí zázemí všem obchodním pracovníkům a pracovníkům likvidace pojistných událostí. Jejich práce spočívá především v obsluze počítače, kde provádějí nejrůznější operace v souvislosti s pojistnými smlouvami. Tzn. různé změny například adres, jména, objektu pojištění, ukončování pojistných smluv, uplatňování slev, výplaty přeplatků a podobně. Jejich práce nemá vliv na množství sjednaných smluv ani na výši předepsaného a inkasovaného pojistného. Nejsou tedy motivováni provizním systémem odměňování. Jejich finanční ohodnocení je tedy na jiném principu, o kterém se dále diplomová práce zmiňuje.

Na tomto odboru taxace jsem po dobu svých studií pracoval. Čerpal jsem tu mnohé informace a poznatky potřebné k této práci. Seznámil jsem se s náplní práce odboru, její obtížností a i zodpovědností, se kterou ji pracovníci vykonávají. I když jsem jako brigádník byl honorován jinak, měl jsem možnost seznámit se s jejich systémem odměňování. S mnohými spolupracovníky jsem hovořil o jejich spokojenosti v práci, využívání různých benefitů a poznal jsem i celkovou atmosféru na pracovišti. Když jsem část z nich potom oslovil se svým dotazníkem, setkal jsem se s ochotou jej vyplnit.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Česká pojišťovna má poměrně dobře propracovaný motivační systém pracovníků. I přesto ale stále mnoho z nich odchází a svoje další uplatnění hledají zejména u konkurence. Tady totiž mohou nejlépe využít svoje dosud nabyté zkušenosti a znalosti, na kterých mohou budovat svoji další kariéru. Konkurenční pojišťovny jsou si toho dobře vědomi, a proto je o takové pracovníky poměrně velký zájem. Zájem mají nejen o obchodní pracovníky, kteří s sebou přivedou i část svých klientů a manažery, kteří přinesou nové know-how, ale i o řadové pracovníky, které v „první linii“ není vidět. Protože i ti mohou do firmy donést také mnoho nových nápadů, inovací, pracovních postupů a jsou připraveni ihned po menším zaškolení pracovat na plný výkon.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout řešení, která by mohla více uspokojit zaměstnance odboru správy pojištění. Předpokladem je, že i dobře vypracovaný motivační systém České pojišťovny má svoje slabší stránky, díky kterým pracovníci odcházejí. Tyto slabé stránky se práce snaží odhalit a navrhnout opatření na jejich zlepšení. Motivační systém je široký pojem a zahrnuje různé oblasti. Pro potřeby této práce je motivační systém zúžen na odměňování, hodnocení pracovníků, atmosféru a vztahy na pracovišti. Práce se zabývá hodnocením pracovníků pozice správce smluv životního a neživotního pojištění - taxace.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy jako motivace, stimulace nebo spokojenost zaměstnanců. Dále se tato část věnuje motivačním teoriím, způsobům odměňování a hodnocení zaměstnanců. Praktická část potom zkoumá těchto součástí motivačního systému v konkrétní společnosti a jejich vlivu na spokojenost zaměstnanců.

Výsledkem diplomové práce bude zhodnocení motivačního systému České pojišťovny v příslušném zkoumaném odboru a návrh na jeho úpravu nebo zlepšení.

Metodika práce

K dosažení výsledku jsou použity následující metody:

- **Deskriptivní metoda** – použita především k popisu podstaty motivace, dále k seznámení s Českou pojišťovnou jako s celkem, prací odboru správy pojištění a s jejich motivačním programem. Zmíní se tu také o již zavedené velké řadě benefitů pro zaměstnance.
- **Anketní šetření dotazníkovou metodou** – dotazníky budou vyplňovat pracovníci oddělení správy pojištění a plateb. Dotazníky by měly zodpovědět otázky týkající se konkrétně jejich společnosti.
- **Analytická metoda** – pomocí analytické metody budou analyzovány jednotlivé motivační prvky, které jsou již ve společnosti zavedeny. Dále pak bude provedena analýza dotazníků a jejich výsledek použito k návrhu zlepšení.
- **Syntetická metoda** – touto metodou budou vysvětleny jednotlivé motivační prvky, ze kterých se skládá celkový motivační systém společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část práce seznamuje se základními pojmy, které jsou spojeny s motivací a spokojeností zaměstnanců. Popisuje tedy co je to motivace, stimulace a jejich význam v životě a seznamuje také s některými vybranými druhy motivačních teorií. Aby motivace správně fungovala, je pro firmu důležitý motivační program. Dále se v této části práce orientuje na spokojenost a hodnocení zaměstnanců, důležitými aspekty kvalitní práce pro firmy. Poslední část této kapitoly je zaměřena na odměňování, vzdělávání a rozvoj.

2.1 Motivace

Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno z latinského *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, je něco, co uvádí člověka od pohybu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede ho to jednat, a to určitým způsobem.¹

Pojem motivace se v poslední době stal jedním z důležitých pojmů používaných v oblasti řízení lidských zdrojů úspěšných firem. Motivace lidské činnosti je chápána jako jedna z charakteristik osobnosti a to jak motivace všech aktivit člověka, tak konkrétních forem jeho pracovního jednání. „Motivace se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytčenému cíli.“² Tyto síly vycházejí z touhy po uspokojování nenaplněných potřeb, které se snaží každý člověk dosáhnout. Každý člověk se ve stejné situaci chová jinak a jinak reaguje na různé podněty okolí. Motivem lidského chování je naplňování potřeb, při čemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných.“³ „Můžete motivovat jedince k většímu úsilí, nebo tým, aby spojil síly a táhnul za jeden provaz. Můžete motivovat celou společnost, aby splnila sny a touhy představenstva nebo můžete motivovat velkou, rozmanitou skupinu jako jsou „vaši zákazníci“, aby si koupili více vašich výrobků.“⁴

¹ ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 2004. s. 14.

² BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 211.

³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2008. s. 76.

⁴ CLEGG, B. *Motivace*. 2005. s. 2.

Veškeré definice, které se snaží vysvětlit a analyzovat pojem motivace mají společný základ. Tento základ tvoří psychologické důvody konání a reakci různých jedinců na stejné podněty. Motivací tedy rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivem je každá vnitřní pohnutka, navenek se projevující jako důvod k jednání. Motivace je ovlivněna vnitřními kritérii (životní zkušenosti, osobní cíle) a vnějšími kritérii (okolí, společnost, normy).

2.1.1 Zdroje motivace⁵

Jsou skutečnosti, které motivaci člověka vytvářejí. Mezi základní patří:

- Potřeby.
- Návyky.
- Zájmy.
- Ideály a hodnoty.

Potřeby člověka jsou určovány jednak nutností zajišťovat biologickou existenci člověka. Tyto potřeby se označují jako základní. Dále jsou určovány nutností společenského soužití jedince s ostatními a jejich postavení ve společnosti. Tyto potřeby jsou označovány jako druhotné. Potřeby mají danou posloupnost, která je nejlépe znázorněna v Maslovově pyramidě potřeb, kterou uvádím dále ve své práci. Motivaci lidského chování ovlivňuje sociální působení. Jsou společná všem lidem bez ohledu na jejich kulturní vyspělost. U jednotlivých jedinců se liší pouze poměrovým zastoupením jednotlivých položek. Jsou to potřeby nových zkušeností, touha po bezpečnosti a jistotě, touha po uznání a touha po citové odezvě.

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti a úkony. Určitá situace jakoby donucuje člověka, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem. Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy nebo také sebevýchovy. Společensky nežádoucí nebo škodlivé návyky jsou označovány jako zlovyky. Některé mohou nabýt až chorobného rázu, jako je třeba závislost na alkoholu či drogách, záliba ve lhaní apod.

⁵ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 189-190.

Zájmy je možno charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast. Zájmy aktivizují člověka a jsou spojeny se snahou o poznání, přiblížení a získání objektu zájmu. Tato skutečnost je významná při volbě povolání, v učení a při naplňování volného času. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívá k charakteristice osobnosti. Projev zájmů u člověka má různé stránky. Sem patří šíře zájmů, hloubka zájmů, stálost zájmů a činnost zájmů.

Ideály a hodnoty vyplývají ze společenského působení na člověka, které usiluje, aby si osvojil morální měřítko, morální kodex, společensky žádoucí názory a ideje. Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání. Jeho obsahem je to, čemu člověk dává přednost, co považuje za závažné. Hodnotou pro člověka může být zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry, společenské postavení apod. Od motivace je třeba odlišit pojem stimulace.

2.2 Stimulace⁶

Na rozdíl od motivace, která se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní popud působící směrem k vytčeným cílům, představuje stimulace soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků. „Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.“

Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka, zatímco stimul představuje vnější pobídku, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolí, znakem motivu je odpověď na tuto změnu. Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy, životní filosofie, morální zásady

⁶ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 211.

a další. Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Je možná i kompenzace stimulů.

Stimulující účinek různých podnětů je u různých osob odlišný. Například stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka a na subjektivním hodnocení této úrovně. Stimulující účinek hmotné odměny je značný, když pracovník pociťuje, že jeho životní a společenská úroveň je neuspokojivá a usiluje o změnu této situace. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek odměny se snižuje ve srovnání s působením jiných skutečností (může to být např. zajímavá práce, klidné pracovní prostředí, shoda se spolupracovníky apod.). Přitom nemusí být s hmotnou odměnou spokojen.

2.3 Motivace a výkon

V rámci psychologie práce se stalo zvykem spojovat motivaci a schopnosti pro vyjádření hodnoty výkonu. Základní myšlenkou tu je, že velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci potřebné schopnosti provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. Toto platí pro činnost fyzickou i duševní.⁷ Pracovní výkon jedince tedy obecně závisí na souhře subjektivních (motivace, schopnosti) a objektivních (pracovní podmínka) činitelů výkonu. Určití činitelé mohou vyvolávat snížení motivace až její úplné vymizení – demotivování. V oblasti pracovní motivace se projevuje jako snížení chuti k práci.⁸

Následkem působení faktorů, které jsou považovány za motivační, ale ve skutečnosti motivačními nejsou, může vznikat **demotivace**. Existují také prvky, které budou demotivovat, jestliže budou chybět. Tímto prvkem je například vysoký plat zaměstnance. Může se stát, že vysoký plat zaměstnance nemotivuje k podávání vyšších výkonů, na druhé straně je nízký plat silný demotivátor. Lidé jsou mnohem více motivováni, když mohou něčeho dosáhnout, mít zodpovědnost, projev uznání, nebo mít nějaké vyhlídky do budoucna.⁹

⁷ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992. s. 109.

⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1992. s. 111.

⁹ CLEGG, B. *Motivace*. 2005. s. 2.

2.4 Motivační teorie

V rámci psychologie se můžeme setkat s celou řadou teorií motivací, které z různých hledisek a rozdílným způsobem přistupují k vyjádření vnitřních hnacích sil člověka. Obecně lze veškeré teorie zabývající se motivací a pracovním chováním shrnout do dvou základních skupin.

První skupina se snaží vysvětlit, co motivuje člověka k práci, identifikuje lidské potřeby, vztahy a preference a určuje, které faktory vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie jsou považovány za zjednodušené, zabývající se pouze několika prvky. Patří sem Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace a teorie potřeb C. Alfreda.

2.4.1 Maslowova teorie¹⁰

vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Maslow stanovil pět úrovní potřeb:

- Fyziologické potřeby (potřeby spánku, potravy, sexu, vody a vzduchu).
- Potřeby bezpečí a jistoty (emocionální bezpečí, stabilita, řád a fyzické bezpečí).
- Potřeby společenské, sounáležitosti (sociálně zaměřené potřeby tj. potřeba sounáležitosti, identifikace s druhými, potřeba být akceptován).
- Potřeby uznání, (potřeba být respektován, potřeby prestiže a úspěchu).
- Potřeby seberealizace (sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností – nejvyšší úroveň potřeb).

¹⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 56.



Obrázek. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb, úprava autor, upraveno dle zdroje¹¹

Všechny uvedené úrovně potřeb vytváří hierarchicky uspořádaný systém s určitým právem přednosti, který spočívá v tom, že výše postavené potřeby se projeví až tehdy, byly-li níže postavené potřeby uspokojeny. V konfliktních situacích se přednost projeví tak, že nižší potřeba převládne nad výše postavenou.

2.4.2 Herzbergrova dvoufaktorová teorie motivace¹²

Pojmenovává dva základní faktory, které jsou pro zaměstnancem zdrojem spokojenosti a motivace. Jsou to hygienické faktory a motivátory:

- Hygienické faktory – jejich absence způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Jsou to například pracovní podmínky, plat, benefity, vztahy s podřízenými a nadřízenými.
- Motivátory – jejich absence nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Je to uznání, uspokojení z práce, odpovědnost, pokrok, osobní rozvoj.

¹¹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2007. s. 57.

¹²AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 227.

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny a došel k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Tabulka č. 1 – Herzbergerova dvoufaktorová teorie, vypracoval autor, zdroj¹³

Hygienické faktory	Motivátory
Plat	Uznání
Benefity (služební auto, telefon)	Uspokojení z práce
Pracovní podmínky	Odpovědnost
Vztahy s podřízenými	Osobní rozvoj
Vztahy s nadřízenými	Pokrok
Bezpečnost práce	Samostatná práce
Pracovní jistota	Pracovní postup

2.4.3 Teorie potřeb C.Alfreda¹⁴

Vychází z Maslovovy teorie potřeb. Tato teorie rozlišuje tři úrovně potřeb:

- Potřeby existenční.
- Potřeby vztahové.
- Potřeby růstové.

Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.

Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme, hněv i nenávisť, stejně jako láska a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.

¹³ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 174.

¹⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 174.

Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a svém okolí.

Druhá skupina nazývaná též expektační teorie věnuje pozornost úrovni vynakládaného úsilí při plnění určitého úkonu. Snaží se více do hloubky rozpracovat proces pracovní motivace. Patří sem Vroomova teorie, Adamsova teorie spravedlnosti apod.

2.4.4 Teorie valence a expektace V. H. Vrooma

Soustřeďuje se na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků a jednak očekávání, že činnost povede k předpokládanému výsledku. Motivaci pracovního jednání je možno znázornit vzorcem:

$$M = f(V * E)$$

M – úroveň motivace

V – valence tj. subjektivní hodnota přitažlivosti výsledků jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované jednání povede

E – expektace – z latinského *exspecto* – očekávati, předvídati. Je to očekávání, subjektivní pravděpodobnosti, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.¹⁵

Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale jedinci se často dostávají do nových situací, - změna zaměstnání, systém odměňování nebo pracovní podmínky – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace¹⁶.

2.4.5 Teorie spravedlivosti motivace pracovního jednání D. K Adamse

Zdůrazňuje skutečnost, že člověk při plnění pracovních úkolů je členem pracovní skupiny a nachází se tak v určitých sociálních vztazích. V rámci těchto vztahů člověk vzájemně srovnává a výsledky hodnotí. Výstupem hodnocení je pocit spravedlivosti nebo nespravedlivosti.¹⁷ Teorie spravedlnosti se zabývá tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Podle Adamce existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou

¹⁵ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 205.

¹⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 225.

¹⁷ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 205.

odměňování podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnosti, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem.¹⁸

2.4.6 Teorie X a Y vypracovaná D. McGreorem¹⁹

Tato teorie stojí mimo obě výše uvedené teorie motivace. Rozděluje pracovníky do dvou skupin, X a Y. Podle toho by měl být i přístup zaměstnavatele k pracovníkům. V současné době ve většině organizací odpovídá přístup k zaměstnancům spíše skupině X.

Základní charakteristické znaky skupiny X:

- Lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci.
- Protože lidé neradi pracují, musí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni.
- Pracovníci se vyhýbají odpovědnosti a rádi se nechají řídit.
- Existuje malá skupinka lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Proti této skupině McGregor postavil skupinu Y s charakteristikou:

- Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.
- Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost.
- Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.
- Současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

2.5 Motivační program

V řízení podniku musí být věnována pozornost otázkám, jak přistupovat k vedení pracovníků a pracovních skupin, jak hodnotit dosažené výsledky práce, jak vytvářet

¹⁸ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 227.

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 36.

podmínky pro rozvoj pracovní a společenské aktivity pracovníků, jak podněcovat jejich iniciativu, upevňovat pracovní kázeň.²⁰

Motivační program podniku usiluje o cílevědomé komplexní působení na kolektiv pracovníků, To znamená, že musí zahrnovat všechny skutečnosti podnikového dění, které jsou z hlediska pracovníků závažné. Jsou to následující skutečnosti:

- Vymezení ekonomického a společenského postavení podniku.
- Zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků v podniku.
- Zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků.
- Zajišťování připravenosti pracovníků podniku zvládat změny.
- Vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky.
- Vymezení vztahu mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem.²¹

Motivační program podniku je nutno formulovat a zveřejnit. Často bývá vyjádřen v brožuře popisující činnost podniku, jeho kulturu a zásady, podle kterých se postupuje při řízení pracovníků. Příprava a uskutečňování motivačního programu podniku je výsledkem soustavného a cílevědomého úsilí o celkové zvýšení úrovně řídicí práce.²²

2.6 Spokojenost zaměstnanců

Je dalším pojmem, který je pro účely mé práce nutné přiblížit. V sociálně psychologických rozborech bývá vztah člověka k práci (ale i vztah člověka k podniku, vykonávané profesi a pracovní skupině) často vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti. Pojem pracovní spokojenosti je velmi široký. Zahrnuje v podstatě všechny projevy pracovníka ve vztahu k vykonávané práci, k pracovnímu zařazení a k profesi, pracovním podmínkám a pracovnímu prostředí, k pracovišti a podniku, k pracovní skupině.²³

Model pracovní spokojenosti můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- Jednofaktorový (jednodimenzionální) model.

²⁰ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 265.

²¹ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 272 - 275

²² BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 272 - 275.

²³ BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1994. s. 227.

- Dvoufaktorový (dvoudimenzionální) model.²⁴

U jednofaktorového modelu můžeme pracovní spokojenost znázornit jako určitou škálu nebo stupnici. Pozitivní konec škály představuje identifikaci člověka s prací a s pracovním zařazením. Znamená to, že pro člověka se stává práce jedním z hlavních zdrojů motivace a životního uspokojení. Negativní konec škály znamená zásadní rozpor mezi osobním zaměřením člověka a společenskou funkcí pracovního zařazení. Výkon práce je v takovém případě zdrojem pracovní nespokojenosti.²⁵

U dvoufaktorového modelu pracovní spokojenost a pracovní nespokojenost vždy utváří odlišná skupina jevů. Pracovní spokojenost podle této koncepce souvisí s obsahem vykonávané práce. Za významné skutečnosti jsou z tohoto hlediska pokládány:

- Úspěch v práci.
- Uznání.
- Charakter vykonávané práce.
- Zodpovědnost v práci.
- Možnost postupu.²⁶

Případná nespokojenost je závislá na jiné skupině skutečností. Když je jejich profil nepříznivý, navozuje u pracovníka nespokojenost. Mezi tyto skutečnosti patří:

- Personální a sociální politika podniku.
- Uplatňování kontroly (dozor).
- Plat.
- Mezilidské vztahy (zejména v základních pracovních skupinách).
- Pracovní podmínky.²⁷

Pracovní spokojenost je tedy výsledkem působení rozmanitých činitelů. V současné době se stala závažnou oblastí řídicí práce. Její význam postupně stoupá, a to v přímé souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně pracovníků.

²⁴ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 228.

²⁵ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 229.

²⁶ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 230 - 235.

²⁷ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 228 - 235.

Na spokojenost zaměstnance má také vliv uznání za dobře vykonanou práci. Uznání v tomto smyslu má velký vliv na motivaci k práci (viz Herzbergova motivační teorie - motivátory) a je to jedna z forem odměňování. Uznání může být osobní slovní pochvala od nadřízeného, od spolupracovníků, veřejná pochvala apod. Velká část vedoucích si neuvědomuje, jak velký přínos pro motivaci pracovníků představuje jejich pravidelné hodnocení. Stejně jako peněžní odměna nebo zvýšení platu má velmi pozitivní vliv na spokojenost v práci a vůbec pracovním motivaci také pochvala za dobře vykonanou práci nebo uznání před kolegy, možnost se vzdělávat apod.²⁸

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivější systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních na prostředí, ve kterém pracují.²⁹

2.7 Hodnocení zaměstnanců³⁰

Hodnocení patří spolu se systémem odměňování a rozvoje k účinným motivačním nástrojům. Firmy si vytvářejí různé motivační systémy, aby co nejefektivněji využily lidské zdroje. Hodnocení pracovníků slouží nejen ke stanovení mzdy, zejména pohyblivých složek. Má i řadu dalších funkcí:

- Dává zpětnou vazbu nadřízenému o tom, jak se nadřízený dívá na jeho práci.
- Přispívá k osobnímu rozvoji pracovníka.
- Je-li pozitivní, povzbuzuje ke zvýšení úsilí.
- Může dát prostor pro aktivní účast pracovníka.³¹

V praxi se setkáváme s různými systémy hodnocení, které jsou založeny na odlišných principech, pravidlech, postupech, využívají různé metody a kritéria hodnocení.

²⁸ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 228 - 230.

²⁹ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 228 - 230.

³⁰ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-12.

³¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1996. s. 197.

Hodnocení můžeme obecně rozdělit na tři skupiny a to systematické, nesystematické a hodnocení kompetencí³².

Systematické hodnocení vychází z koncepce hodnocení nastavené ve firmě. Probíhá v pravidelných periodách (1 x ročně, 1 x měsíčně a pod) anebo za předem daných okolností (náhlá změna výkonnosti, přeřazení pracovníka na jinou pozici apod). Je uskutečňováno podle předem stanovených postupů, je dáno kdo koho hodnotí, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií apod. Je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance. Systematické hodnocení má podobu hodnocení výkonu a mělo by být navázáno na pohyblivou složku platu.³³

Nesystematické hodnocení je prováděno nahodile nebo podle aktuální potřeby, bez předem jasně definovaných postupů, kritérií a metod hodnocení. Obvykle je realizováno v souladu s obecně platnými zásadami o poskytování zpětné vazby ústně a má neformální charakter.³⁴

Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů. Je prováděno v delších časových intervalech (obvykle 1 x ročně), má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu. Je založeno na definování klíčových kompetencí pro jednotlivé pozice ve firmě.³⁵

2.7.1 Metody hodnocení

K nejčastěji používaným metodám hodnocení patří:

- Zařazování – je založena na principu seřazení hodnocených zaměstnanců podle vybraného kritéria od nejlepšího po nejhoršího.
- Párové srovnávání – srovnává výkony nebo kompetence se všemi ostatními pracovníky.
- Nucená distribuce – rozděluje zaměstnance do výkonnostních skupin.
- Metoda kritických událostí – je založena na pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování.

³² PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-12.

³³ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-12.

³⁴ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-12.

³⁵ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 11-12.

- Hodnotící rozhovor – obvykle bývá součástí každého hodnocení. Má podobu standardizovaného nebo polo standardizovaného rozhovoru, tzn., že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře.
- Hodnotící škály – patří k nejčastěji používaným metodám. Mohou mít několik podob (numerické škály, grafické škály, škály se slovním popisem).
- Psychologické testy a dotazníky – poskytují hodnotitelům informace o osobnosti hodnoceného, zejména o jeho vlastnostech, schopnostech, postojích, hodnotách apod.³⁶

2.7.2 Kritéria hodnocení³⁷

Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činností) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkon), podle něhož je hodnocena úspěšnost nebo neúspěšnost zaměstnance. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků a jejich nesprávné nastavení může vést až k nežádoucímu chování. Kritéria jsou volena s ohledem na strategii firmy a firemní hodnoty.

Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interních směrnicích nebo interních postupech firmy, včetně stanovení zodpovědností a termínů.

2.7.3 Kdo hodnotí pracovníky

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnějším pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěr, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.³⁸

2.7.4 Metoda hodnocení 360 stupňů

Existuje poměrně hodně metod, jak dávat zaměstnancům zpětnou vazbu. V současné době je velmi používaná metoda hodnocení 360 stupňů. Velice důležitá je při hodnocení zaměstnanců objektivita. Metoda hodnocení 360 stupňů se snaží objektivitu dosáhnout tím, že sbírá subjektivní hodnocení od subjektů, které jsou s hodnoceným

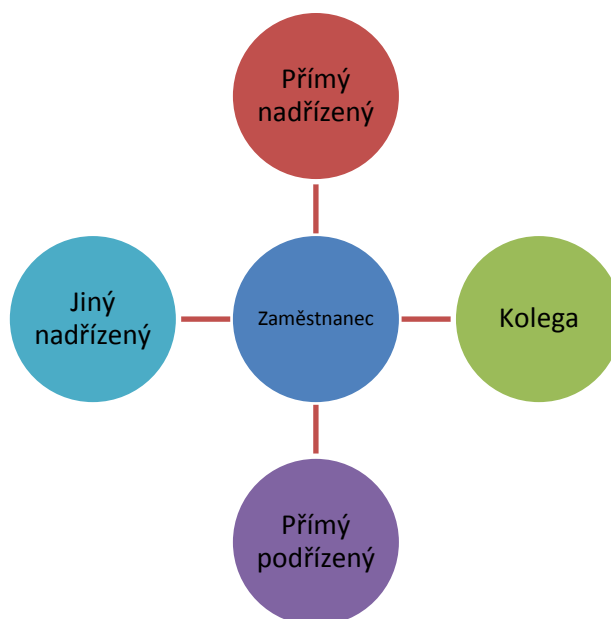
³⁶ KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. 2004. s. 65.

³⁷ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 40-41.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 203.

zaměstnancem v různých pracovních (to pracovních je důležité) vztazích. Zaměstnanec tak nedostává zpětnou vazbu jen od svého nadřízeného, což je asi vůbec nejčastější model, ale také od svých kolegů, podřízených, nepřímých nadřízených a v některých případech také dokonce od dlouholetých klientů. Úkol nadřízeného je pak dvojitý – poskytnout hodnocení za sebe sama a zároveň, při osobním pohovoru, který po sběru hodnotících informací obvykle následuje, také co nejobjektivněji shrnout hodnocení z ostatních „úhlů pohledu.“ Způsob hodnocení je obvykle determinován předpřipraveným dotazníkem, který obsahuje předpřipravené položky (vlastnosti), které se budou u každého zaměstnance hodnotit. Před samotným hodnocením je vhodné provést základní školení zaměstnanců k tomu, jak a co mají do jednotlivých kolonek vyplňovat. U číselných/bodových hodnocení je také dobré doplnit slovní význam jednotlivých hodnot (např. 1=výborně, 3=dobře, atd.). Číselné hodnocení obecně je nicméně poměrně nevhodné, protože každý má hodnotící škálu nastavenou jinak, nemluvě o tom, že existují „notoričtí jedničkaři“ i jejich pravé opaky. Lepší je všude vyžadovat slovní hodnocení, které sice zabere více času při vyhodnocení, ale má aspoň nějakou vypovídací hodnotu jako pro hodnoceného zaměstnance, tak pro jeho nadřízeného a potažmo i HR oddělení, které plánuje jeho rozvoj. Hodnocení 360 stupňů je totiž důležité zejména pro výběr kariérního postupu a volbu liniových manažerů. Hodnocení 360 stupňů poskytuje objektivní obraz hodnocenému zaměstnanci i jeho zaměstnavateli. Nastavuje zaměstnanci zrcadlo, které má dostatečnou váhu na to, aby si uvědomil, že skutečně dělá něco špatně.³⁹

³⁹ Hodnocení 360 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců.[online]. 2015.



Obrázek č. 2 - Hodnocení 360°, úprava autor, upraveno dle zdroje⁴⁰

Obdržené výsledky pak může hodnocená osoba využít k plánování svého dalšího rozvoje, školení atd. Jedná se o nástroj, který má napomoci rozvoji zaměstnance a ukázání jeho skutečného potenciálu. Udává, kde se nacházejí pracovníkovy silné a slabé stránky, a sděluje, jaké oblasti by pro něj měly být při vlastním zdokonalování prioritní. 360° zpětná vazba má v řízení pracovního výkonu mimořádný význam, protože umožňuje pracovníkovi zjistit jakýkoli rozdíl mezi tím, jak vidí sebe i svou práci on, a tím, jak vidí jeho a jeho práci jiní lidé. Je důležitým zdrojem informací pro řízení sebe sama a otevírá cestu ke zlepšování pracovního výkonu pracovníka.⁴¹

2.7.5 Hodnotící rozhovor⁴²

Efektivní hodnotící rozhovor má tři fáze

- Příprava na hodnotící rozhovor.
- Hodnotící rozhovor.
- Realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývající z hodnotícího rozhovoru.

Ve fázi přípravy se hodnotitel dohodne s hodnoceným na termínu a místě konání hodnocení. Hodnotitel seznámí hodnoceného s délkou trvání hodnotícího rozhovoru, se

⁴⁰ AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 433.

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 121.

⁴² PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 2008. s. 75 - 85.

strukturou hodnocení, předá mu potřebnou dokumentaci (manuál hodnocení, interní směrnici, formulář pro hodnocení atd.) a potřebné instrukce, jak se na hodnocení připravit.

Vlastní hodnotící rozhovor se skládá ze tří částí: úvodu, hlavní části a závěru. Cílem úvodní části je navodit přátelskou atmosféru, vysvětlit účel hodnocení, seznámit se strukturou hodnocení apod. V hlavní části rozhovoru se hodnotitel drží přepsané struktury. Hodnocení je dialogem dvou stran, nejen monologem hodnotitele. K tomu hodnotitel kromě jiných kompetencí potřebuje umět naslouchat. Na hodnotící rozhovor přichází hodnocený i hodnotitel s vlastními názory na možnost rozvoje podniku, příčiny úspěchu a neúspěchu. Následovat by měla zpětná vazba, která obsahuje pochvalu i kritiku. Pochvala i kritika mají hodnoceného motivovat, mají být konstruktivní, tzn. konkrétní a týkat se objektivně pozorovaného chování, nikoli osobnosti hodnoceného.

Závěrem hodnotícího rozhovoru by mělo být shrnutí klíčových sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, opatření a závazky. Vyplnění standardizovaných formulářů a podpisy hodnoceného i hodnotitel.

Nedílnou součástí hodnocení je fáze realizace a kontroly sjednaných dohod a opatření. Týká se to jak cílů pracovních, tak cílů rozvojových.

2.7.6 Zpětná vazba⁴³

Reakce zpětnou vazbou je základem kvalitní komunikace. V praxi se setkáváme se zpětnou vazbou jako formou pomoci jinému člověku dovědět se, jak jej vidí ostatní lidé. Zpětná vazba tedy pomáhá lidem upravovat své chování, aby mohli snáze dosahovat svých cílů. Efektivní zpětnovazebná komunikace, ať už na straně poskytovatele nebo na straně příjemce, vyžaduje respektovat určitá pravidla. Bez jejich dodržování lze stěží dosáhnout všech efektů očekávaných od zpětné vazby.

Zásady poskytování osobní zpětné vazby jsou

- hovoříme za sebe, v první osobě jednotného čísla (zdůrazněním vlastní osoby vyjadřujeme vlastní zodpovědnost za tvrzení).
- držíme oční kontakt.

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 264.

- poskytujeme informaci o svém prožívání a nehodnotíme.
- popisujeme konkrétní chování a ne jedince jako takového.
- podáváme specifické a ne zevšeobecňující informace.
- naše vyjádření je krátké a srozumitelné, aby partnerovi bylo jasné, o co nám jde.

2.8 Odměňování pracovníků a zaměstnanecké výhody⁴⁴

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Tyto zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit do tří skupin:

- Výhody sociální povahy (příspěvek na důchodové pojištění, životní pojištění hrazené zcela či z části organizací, půjčky, a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy apod.).
- Výhody mající vztah k práci (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací apod.).
- Výhody spojené s postavením v organizaci (podnikové automobily, placené telefony, nárok na oděv apod.).

Zaměstnanecké výhody jsou předmětem vyjednávání s odbory a bývají zakotveny v kolektivní smlouvě. Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Řadoví pracovníci mohou mít zcela odlišné představy a potřeby, jež jak to vidí personální útvar či vedení organizace.

2.9 Vzdělávání a rozvoj

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 265 - 299.

a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním zákonem úspěšnosti jakékoli organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale tuto změnu akceptují a podporují. A tak se péče o formování pracovních schopností pracovníků organizace v současné době stává zřejmě nejdůležitějším úkolem personální práce.⁴⁵

Vzdělávání je proces, během něž určitá osob a získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Cílem politiky a programů vzdělávání organizací je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojování současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli ochotní se vzdělávat a chápali potřebu vzdělávání. Lidé musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Měli by si být vědomi toho, že současnou úroveň jejich znalostí dovedností je třeba rozvinout nebo zlepšit. Aby byli motivováni, musejí ve vzdělání najít uspokojení. Ke vzdělání bývají nejochotnější, jestliže to uspokojuje jednu nebo více jejich potřeb.⁴⁶

Smyslem osobního rozvoje zaměstnance by nemělo být pouze zlepšování znalostí, dovedností a chování sloužící k tomu, aby pracovník lépe vykonával svou práci. Tento osobní rozvoj by ho také měl připravovat na přijetí nových výzev a úkolů, které mu umožní přechod na nové pracovní místo, náročnější práci a hrát novou roli. Osobní rozvoj by neměl zaměstnance pouze učit řešit úkoly jemu přidělené, měl by jej také učit si tyto úkoly sám vytvářet. Podnik musí mít nastaveny způsoby odměňování, které budou motivovat zaměstnance k tomuto rozvoji.⁴⁷

Metody profesního rozvoje můžeme rozdělit do dvou skupin na metody, které se odehrávají přímo na pracovišti a metody odehrávající se mimo.

⁴⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 243.

⁴⁶AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 464.

⁴⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 76.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkony u práce

- **Instruktaž při výkonu práce** – zkušený pracovník předvádí pracovní postup.
- **Koučování** – dlouhodobé instruování, umožňuje okamžitou zpětnou vazbu.
- **Mentoring** – obdoba koučování, iniciativa je na vzdělávaném pracovníku, který si sám vybírá svého rádce (mentora), svůj osobní vzor.
- **Counselling** – vzájemné konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.
- **Asistování** – vzdělávaný je přidělen ke zkušenému pracovníkovi jako pomocník.
- **Pověření úkolem** – je rozvinutím asistování, popř. její závěrečnou fází.
- **Rotace** – pracovník je na určité období pověřován úkoly na různých pozicích.
- **Pracovní porady** apod.⁴⁸

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí ze strany přednášejícího.
- **Přednáška spojená s diskusí** – seminář, metoda zprostředkovávající znalosti, v diskusi se objevují nápady a řešení.
- **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování za použití počítačů, trenažérů, audiovizuální techniky, předvádění pracovních postupů apod.
- **Případová studie** – skutečná či smyšlená vyličení problému a návrh řešení.
- **Workshop** – varianta případových studií, praktické problémy se řeší týmově.
- **Brainstorming** – také případové studie, každý navrhuje své řešení zadaného problému.
- **Simulace** – zaměřeno na praxi, účastníci dostanou podrobný scénář a musí učinit radu rozhodnutí.
- **Hraní rolí** – manažerské hry, účastníci na sebe berou určitou roli podle daného scénáře a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
- **Assessment centre** – diagnosticko- výcvikový program pro manažery – účastník plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplně práce manažera.
- **Vzdělání pomocí počítačů** – počítač umožňuje simulovat pracovní situaci, usnadňuje učení pomocí schémat, grafů apod.⁴⁹

⁴⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 255.

2.10 Anketní šetření

Dotazníková metoda se řadí mezi nejznámější metody marketingového výzkumu. Výzkum je systematicky organizovaný sběr a vyhodnocování informací, jehož výstupem je uspořádaný soubor informací získaných na základě určité metodiky.⁵⁰

Anketní šetření neboli písemné dotazování je velmi často používanou výzkumnou metodou. Výhodami písemného dotazování jsou poměrně nízké náklady a možnost oslovit přesně definované cílové skupiny. Dotazování se mohou na vyplňování dotazníků v klidu soustředit, formu dotazníkového šetření je možné se ptát i na otázky intimnějšího charakteru, které není vhodné klást při osobních rozhovorech. Formou písemného dotazování je možné získat odpovědi i od respondentů, které je obtížné zastihnout v pracovní době. Další výhodou je to, že respondenti nemohou být ovlivňováni tazateli. Nezanedbatelný vliv na úspěch výzkumu má stavba dotazníku jako celku. V jeho úvodu by dotazovaným měl být stručně vysvětlen význam šetření, význam jejich odpovědi pro úspěšnost daného výzkumu, a současně by měli být ujištěni o tom, že jejich individuální odpovědi budou použity pouze pro daný výzkum, že nebudou nikomu postoupeny a nikde publikovány. Pokud jde o formální úpravu dotazníku, měla by být provedena vkusně. Dotazník by měl připomínat spíše úřední listinu, protože ta vyvolává u řady respondentů důvěru, že výzkum bude anonymní.⁵¹

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 256.

⁵⁰ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2009. s. 44.

⁵¹ MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 2009. s. 49 - 51.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Další část práce je analýza současného stavu, ve které je v první části popsána daná společnost, její historie, profil dané společnosti, ekonomické výsledky. Dále je popsán konkrétní obor správy taxace, na který se daná práce zaměřuje, jsou popsány náklady na zaměstnance, produktivita zaměstnanců, popis práce zaměstnanců, benefity, hodnocení zaměstnanců. V další části práce je analýza konkurence a analýza současného stavu na trhu práce. Dále je vypracována SWOT analýza společnosti a na závěr této kapitoly je vypracováno vyhodnocení dotazníků.

3.1 Česká pojišťovna a.s.

- **Název:** Česká pojišťovna a.s..
- **Právní forma:** Akciová společnost.
- **Sídlo:** Spálená 16, Praha 1.
- **IČO:** 45272956.
- **Daňové identifikační číslo:** CZ 45272956.
- **Datum zápisu:** 1. května 1992.
- **Podíl na trhu:** 25,3%.
- **Počet zaměstnanců:** celkem 4 463.
- **Základní kapitál:** 4 000 000 000Kč.
- **Ziskv roce 201:** 3 636 mil. Kč.

3.1.1 Historie

Akciová společnost Česká pojišťovna je nejstarším pojišťovacím ústavem působícím v českých zemích a právní nástupkyní První české vzájemné pojišťovny, založené v roce 1827. První česká vzájemná pojišťovna byla již v druhé polovině 19. Století tak silná instituce, že jí neotřásl ani náhrady škod po řadě velkých požárů koncem století včetně vůbec největší pojistné události v 19. Století, již byl požár Národního divadla. Počátkem 20. století začala První česká vzájemná pojišťovna nabízet svým klientům také životní pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění zákonné odpovědnosti a úrazu. Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991, kdy byl zákonem o pojišťovnictví otevřen trh a umožněn vstup

dalších pojišťoven. Česká pojišťovna byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992. Akcie společnosti byly v roce 1993 uvedeny na hlavní trh Burzy cenných papírů v Praze. Do konce roku 1999 vzniklo na českém trhu 42 pojišťoven. I v dnešním vysoce konkurenčním prostředí si Česká pojišťovna stále drží své výsadní postavení.⁵²

Pojišťovna je součástí Generali PPF Holdingu B. V., který působí ve 14 zemích střední a východní Evropy. Generali PPF Holding spravuje prostřednictvím svých dceřiných společností aktiva ve výši 14 miliard euro a poskytuje v regionu služby více než 10 milionům klientů. Generali PPF Holding má sídlo v Nizozemsku a jeho hlavní organizační pobočka sídlí v České republice v Praze. Generali PPF Holding B. V. je společný podnik Assicurazioni Generali (podíl 51 %) a PPF Group (49 %). V lednu 2013 prodala finanční skupina PPF italské Generali Group část svého podílu (25 %) ve společném podniku Generali PPF Holding, jehož je Česká pojišťovna součástí. Podíl PPF v holdingu s Generali Group v tuto chvíli činí 24 %.⁵³

3.1.2 Profil

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou s dlouholetou a bohatou tradicí v životním i neživotním pojištění. Poskytuje jak individuální životní a neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství. Celkový počet zaměstnanců společnosti činí 4463 osob. Společnost působí na více než 4500 obchodních místech, kde se stará o maximální spokojenost klientů. Česká pojišťovna spravuje téměř osm milionů pojistných smluv a její tržní podíl na domácím trhu dosahuje 25,3 %.⁵⁴ Jednotlivé zastoupení zaměstnanců znázorňuje následující tabulka, která zobrazuje aktuální stav společnosti k roku 2014.

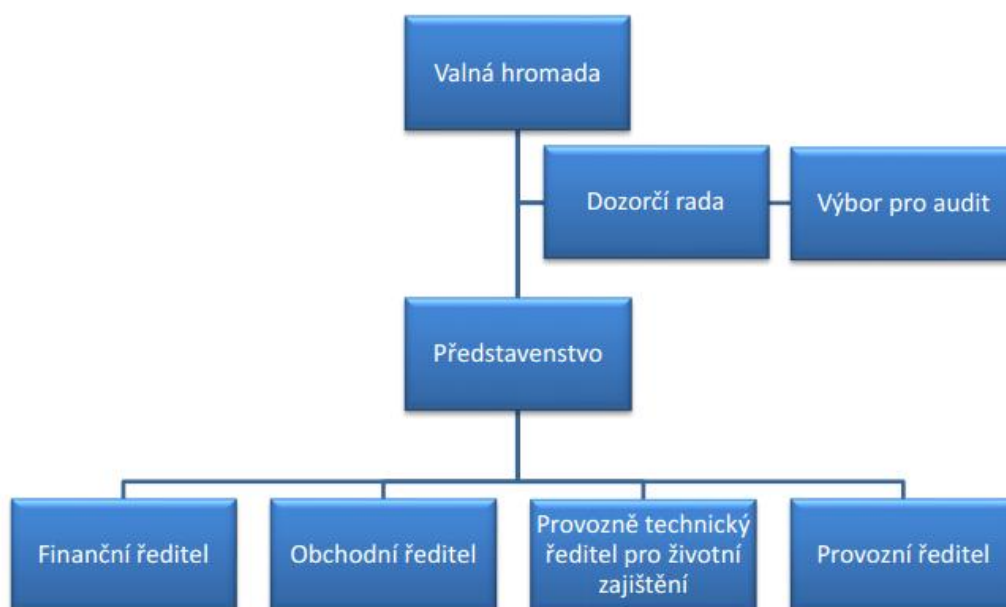
⁵²Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

⁵³Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

⁵⁴Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

Tabulka č. 2 – Struktura zaměstnanců České pojišťovny, úprava autor, zdroj⁵⁵

Zaměstnanci	Počet v roce 2014	Procentní podíl
Vedení společnosti	32	0,7
Ostatní vedení	337	7,2
Zaměstnanci	3 110	73
Prodejci	732	14,1
Ostatní	252	5
Celkem	4 463	100



Obrázek č. 3 - Organizační struktura společnosti, zdroj⁵⁶

⁵⁵Výroční zprávy. [online]. 2015

⁵⁶ Výroční zprávy. [online]. 2015

3.1.3 Hodnocení pojišťovny

Česká pojišťovna zaujímá první místo na českém pojistném trhu. Získala důvěru nejen svých klientů, ale oceňují nás také odborníci a organizátoři prestižních soutěží a průzkumů. Česká pojišťovna v hodnocení světové agentury Standard & Poor's dosahuje ratingu A-, který dokazuje vysokou finanční stabilitu společnosti. V roce 2011 se Česká pojišťovna v rámci prestižní ankety Czech Top 100 umístila v první desítce nejobdivovanějších firem české ekonomiky. V roce 2011 získala navíc ocenění Pojišťovna desetiletí. Česká pojišťovna se i v roce 2013 umístila v prestižní soutěži Fincentrum Banka roku a potřetí za sebou zvítězila v kategorii Pojišťovna roku. Navázala tak na šest prvenství z let 2004, 2005, 2006, 2007, 2011 a 2012. V tomto roce také získala ocenění Nejlepší auto pojištění na trhu v soutěži Zlaté Euro 2012. Česká pojišťovna uspěla rovněž v soutěži Hospodářských novin Nejlepší pojišťovna 2013 a stala se Klientsky nejprívětivější neživotní pojišťovnou roku. Tento titul obhájila také v tomto roce. Pro rok 2014 uspěla v soutěži Hospodářských novin v kategorii Nejlepší neživotní pojišťovna roku.⁵⁷

V oblasti vztahu prosazuje tyto hodnoty:

*„Vážíme si našich lidí. Podporujeme různorodost. Investujeme do průběžného vzdělávání a profesního růstu. Vytváříme transparentní, sourodé a dostupné pracovní prostředí. Rozvojem našich lidí zajišťujeme dlouhodobou budoucnost naší Skupiny“.*⁵⁸

3.1.4 Ekonomické výsledky

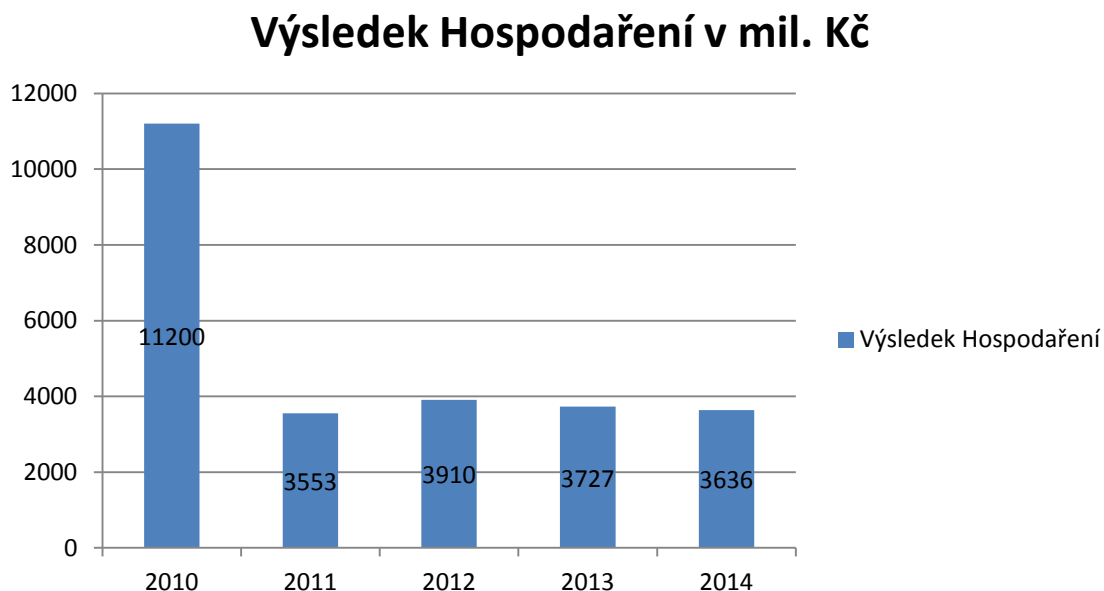
Výsledek hospodaření ukazuje rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti a představuje tak zisk nebo případnou ztrátu společnosti za určité období. Z finančních výkazů lze vyčíst, že společnost dosahuje kladného výsledku hospodaření, který se poslední 4 roky pohybuje v rozmezí 3 – 4 mld. Kč. Na pozitivním výsledku hospodaření v roce 2010 se nadále projevuje vliv snižování nákladů firmy a výnosy z investic plynoucí z oživení finančních trhů. Následný propad výsledku hospodaření v roce 2011 byl ovlivněn živelnými kalamitami, které postihly Českou republiku. Klesající výsledek hospodaření od roku 2012 je způsoben vlivem poměru inkasovaného pojistného oproti vyplacenému pojistnému plnění. Výsledek hospodaření v roce 2013 poklesl o 4,7 % oproti roku 2012.

⁵⁷ Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

⁵⁸ Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

Celkově se to může odrážet postavením společnosti na trhu pojišťovnictví, kdy dominantní postavení pojišťovny je stále více oslabováno konkurencí. Česká pojišťovna patří k nejdražším pojišťovnám na českém pojistném trhu. K dalším důvodům poklesu jistě patří i úplné převzetí pojišťovny skupinou Generali.

Vývoj výsledku hospodaření zobrazuje následující graf.



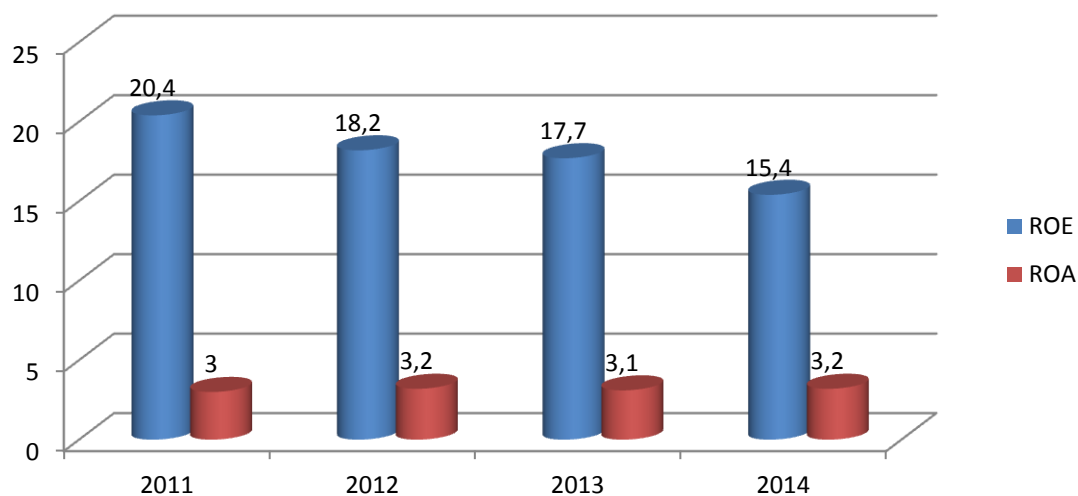
Graf č. 1 - Výsledek hospodaření společnosti, vypracoval autor, zdroj⁵⁹

Další možností, jak nahlížet na finanční zdraví podniku je přes poměrové ukazatele. Jsou základem finanční analýzy a pomocí nich je možné podniky mezi sebou navzájem porovnávat. Poměrové ukazatele se počítají z údajů účetních výkazů. V následujícím grafu jsou zobrazeny ukazatele rentability, neboli ziskovosti ROE a ROA. ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje zhodnocení vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Ukazatel ROA neboli rentabilita aktiv, udává vytíženost majetku. Pozitivní ale je, že ROE je vyšší než ROA. To je důkazem kladného působení finanční páky. Pokud pojišťovna efektivně využívá cizí zdroje, platí, že $ROE > ROA$.⁶⁰

⁵⁹ Výroční zprávy. [online]. 2015.

⁶⁰ Poměrové ukazatele. [online]. 2015.

Poměrové ukazatele v %



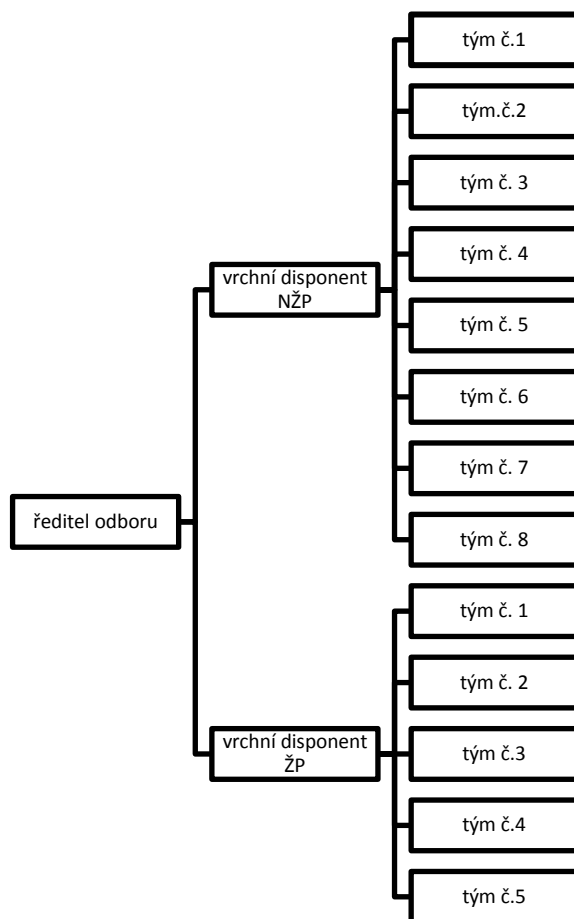
Graf č. 2 - Poměrové ukazatele, vypracoval autor, zdroj⁶¹

3.1.5 Správa pojištění - taxace⁶²

Odbor správy pojištění životního a neživotního pojištění (v dalších částech již budu používat název taxace) má za úkol především kontrolu a správu pojistných smluv. Tento odbor sídlí na centrálním pracovišti v Brně a má cca 180 pracovníků.

⁶¹ Výroční zprávy. [online]. 201.

⁶² Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.



Obrázek č.4 - Organizační struktura odboru správy pojištění, vypracoval autor, zdroj⁶³

Pracovníci jsou rozděleni dle specializace na taxátory životního a neživotního pojištění. Agenda životního pojištění je méně obsáhlá, je tu tedy pouze 5 týmů, ve kterých je cca po 12 pracovnících. Jsou tu dva týmy na pořizování dat, dva týmy na správu smluv a jeden tým se zabývá vystavováním neinkasních intervencí. Neživotní pojištění zpracovávají taxátoři v 8 pracovních týmech. Tři týmy se zabývají pojištěním motorových vozidel, jeden flotilovým pojištěním, další dva týmy jsou majetkové a jeden zpracovává podnikatelský majetek, poslední osmý tým vystavuje neinkasní intervence.

Neinkasní intervence je kontakt na obchodního zástupce, který buď chybně sjednal smlouvu, udělal chybu při sepisování žádosti o změnu či storno, nebo mu v dokumentech chybí nějaké údaje.

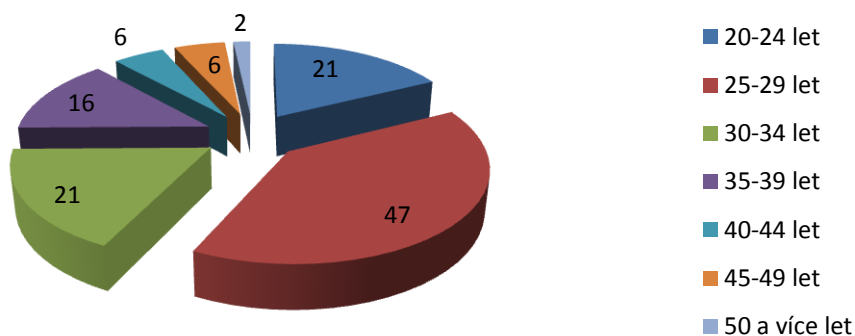
⁶³Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

Každý pracovní tým řídí vedoucí týmu. Vedoucí zodpovídá za kvalitu a množství zpracovaných dokumentů a rovněž se stará o organizační a personální záležitosti.

3.1.6 Charakteristika pracovního týmu

Průměrný počet pracovníků na jeden tým je 12 -14 lidí. Ve většině případů se jedná o ženy, které mají 82% zastoupení oproti mužům. Věkové rozpětí členů týmu je rozmanité, převažují však zaměstnanci v mladším věku 20-30 let, a však je zde možné najít i zaměstnance okolo 45 let. V tomto případě se ale jedná o velmi malé zastoupení. Na pozici taxátora je požadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, není ale požadováno speciální zaměření. Délka pracovního poměru se u jednotlivců liší, protože se jedná převážně o lidi mladšího věku, není dosavadní zaměstnanecký poměr v průměru delší než 5 let.⁶⁴

Struktura zaměstnanců podle věku

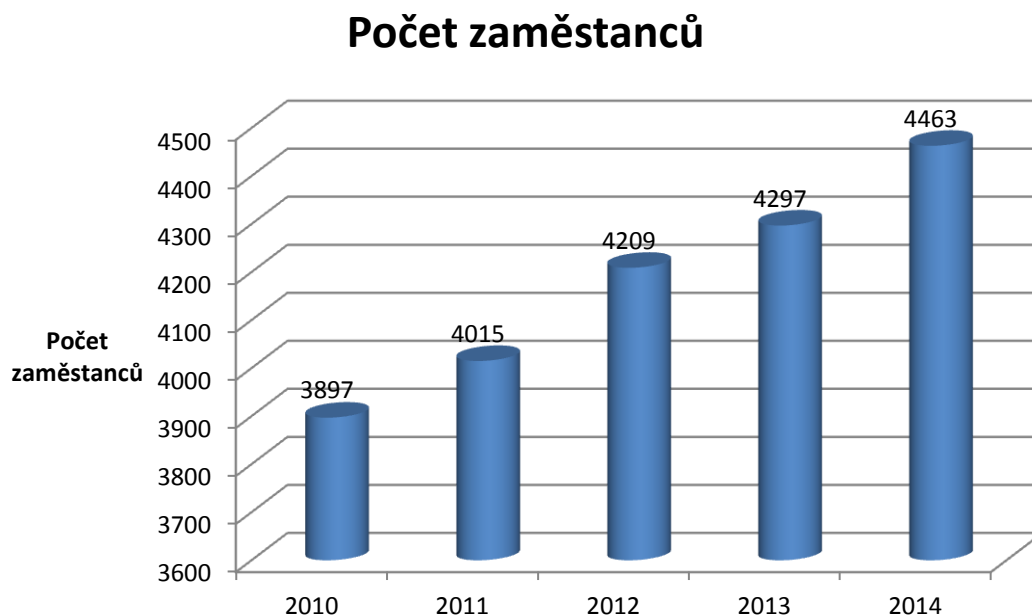


Graf č. 4 - Věková struktura zaměstnanců, vypracoval autor, zdroj⁶⁵

⁶⁴Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

⁶⁵ Výroční zprávy. [online]. 2015

Následující graf zachycuje vývoj počtu zaměstnanců za posledních 5 let.



Graf č. 5 - Počet zaměstnanců, vypracoval autor, zdroj⁶⁶

Z grafu lze vidět, že od roku 2010 dochází meziročně k nárůstu zaměstnanců celé společnosti. Nejvíce se počet zaměstnanců změnil mezi rokem 2011 a 2012, kde v roce 2012 došlo k nárůstu o 194 zaměstnanců, což představuje nárůst o 4,8 %. Také nárůst v roce 2014 byl velký, oproti roku 2013 byl nárůst o 3,8 %. Nejmenší nárůst pak byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013, kde došlo k meziročnímu nárůstu o 2,09 %.

3.1.7 Náklady na zaměstnance

Z výroční zprávy lze vyčíst celkový počet zaměstnanců a celkové osobní náklady na zaměstnance. Tyto uvedené náklady jsou celkové pro všechny zaměstnance společnosti. Jelikož se diplomová práce zaměřuje pouze na obor taxace, nelze náklady na zaměstnance v tomto odvětví přímo vyčíslit. Následující tabulka zobrazuje průměrné roční náklady na jednoho zaměstnance z celkového počtu zaměstnanců. Tabulka zobrazuje údaje posledních 5 let.⁶⁷

⁶⁶ Výroční zprávy. [online]. 2015

⁶⁷ Výroční zprávy. [online]. 2015

Tabulka č. 3 - Průměrné náklady na zaměstnance, úprava autor, zdroj⁶⁸

Rok	Počet zaměstnanců	Průměrné roční celkové náklady na jednoho zaměstnance	Průměrné roční mzdové náklady na jednoho zaměstnance	Průměrná hrubá měsíční mzda
2010	3 897	663 074 Kč	489 350 Kč	40 779 Kč
2011	4 015	651 805 Kč	484 184 Kč	40 348 Kč
2012	4 209	613 209 Kč	445 949 Kč	37 162 Kč
2013	4 297	629 974 Kč	460 321 Kč	38 360 Kč
2014	4 463	625 140 Kč	462 245 Kč	38 520 Kč
Průměr	4 246	636 640 Kč	465 409 Kč	39 033 Kč

Následující tabulka zobrazuje podíl osobních nákladů a podíl mzdových nákladů na celkové náklady společnosti. Tabulka zobrazuje údaje posledních 5 let v mil. Kč.

Tabulka č. 4 - Podíl mzdových a osobních nákladů na celkových, úprava autor, zdroj⁶⁹

Rok	Celkové náklady	Mzdové náklady	Podíl mzdových na celkových	Osobní náklady	Podíl osobních na celkových
2010	29 352 Kč	1 907 Kč	6,49 %	2 584 Kč	8,8 %
2011	25 142 Kč	1 944 Kč	7,73 %	2 617 Kč	10,4 %
2012	24 245 Kč	1 877 Kč	7,74 %	2 581 Kč	10,6 %
2013	23 539 Kč	1 978 Kč	8,40 %	2 707 Kč	11,5 %
2014	21 563 Kč	2 063 Kč	9,56 %	2 790 Kč	12,9 %
Průměr	24 768 Kč	1 953,8 Kč	7,98 %	2 655,8 Kč	10,84 %

⁶⁸ Výroční zprávy. [online]. 2015

⁶⁹ Výroční zprávy. [online]. 2015

3.1.8 Produktivita zaměstnanců

Pro společnost je důležité se také zaměřit na to, jaké ekonomické výsledky vykazují jejich zaměstnanci. Musí sledovat jejich vývoj, zda je v souladu se stanovenými cíli společnosti a zvolenou strategií. Mezi nejčastěji využívané ukazatele patří například produktivita práce z přidané hodnoty, mzdová produktivita, mzdová rentabilita nebo podíl zisku na jednoho zaměstnance. Produktivitu práce se vypočítá podílem přidané hodnoty a počtem zaměstnanců. Pro zjištění, jak velký podíl má hospodářský výsledek na jedné koruně mzdových nákladů určuje ukazatel mzdové rentability ziskové. Její výpočet se provádí jako podíl hospodářského výsledku a mzdových nákladů. Mzdová produktivita je ukazatel, který určuje, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu vynaložených mzdových nákladů. Výpočet se provádí jako poměr tržeb za období a hodnotou mzdových nákladů. Důležitým ukazatel v oblasti produktivity práce je podíl zisku na zaměstnance. Tento výpočet se provádí jako podíl mezi výsledkem hospodaření a počtem zaměstnanců.⁷⁰Výsledky výpočtů těchto ukazatelů za posledních 5 let zobrazuje následující tabulka.

⁷⁰ Produktivita práce a přidaná hodnota. [online]. 2015

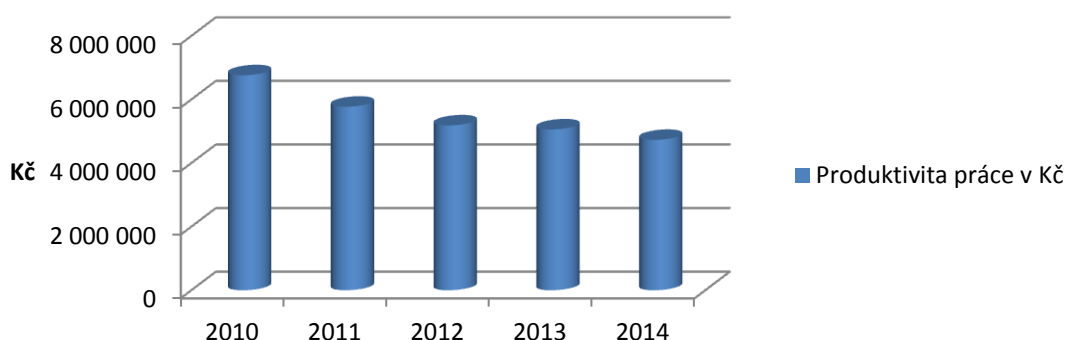
Tabulka č. 5- Ukazatele produktivity práce, úprava autor, zdroj⁷¹

	2010	2011	2012	2013	2014
Počet zaměstnanců	3 897	4 015	4 209	4 297	4 463
Produktivita práce v Kč	6 761 611	5 771 606	5 184 129	5 057 249	4 728 433
Růst produktivity	X	-14,7%	-10,2%	-2,5%	-6,5 %
Mzdová rentabilita zisková	5,87	1,82	2,06	1,88	1,76
Růst rentability ziskové	X	-70 %	13,18 %	-8,8 %	-6,3 %
Mzdová produktivita v Kč	15,37	16,34	17,12	17,27	19,45
Růst mzdové produktivity	X	6,3%	4,7 %	0,87 %	12,6 %
Podíl zisku na zaměstnance v Kč	2 874 005	884 931	922 546	867 349	814 698
Růst podílu zisku na zaměstnance	X	-69,3%	4,25 %	-5,99%	-6,1 %

Výsledek produktivity práce z přidané hodnoty říká, kolik korun vytvořené přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Nejvyšší hodnota byla v roce 2010 a to konkrétně 6 761 611 Kč. V roce 2011 došlo k nárůstu počtu zaměstnanců o 118, ale produktivita práce se snížila o 14,7%. Od roku 2011 produktivita meziročně klesá, i přes zvyšující se počet zaměstnanců. V roce 2012 došlo k meziročnímu poklesu o 11,7 %. V roce 2013 o 2,5 % a v roce 2014 o 6,6%. Pro lepší ilustraci následující graf zobrazuje vývoj produktivity práce z přidané hodnoty za posledních 5 let.

⁷¹ Výroční zprávy. [online]. 2015

Produktivita práce v Kč



Graf č. 6 - Produktivita práce, vypracoval autor, zdroj⁷²

Mzdová produktivita udává, kolik korun tržeb připadá na jednu korunu mzdových nákladů. Mzdová produktivita od roku 2010 mírně roste a to v rozmezí 0,8 až 12,6 % oproti předchozímu roku. Největší nárůst a to 12,6 % byl v roce 2014 oproti roku 2013. Nejnižší nárůst by zaznamenán v roce 2013 oproti roku 2012, kde došlo k meziročnímu nárůstu o 0,8 %.

Pokud se snaží společnost zjistit, jak velký podíl má hospodářský výsledek na jedné koruně mzdových nákladů, použije ukazatel mzdové rentability ziskové. Velký meziroční pokles nastal v roce 2011 oproti roku 2010 a to konkrétně o 70%. V roce 2012 následoval nárůst o 13,18 % oproti předchozímu roku. V roce 2013 a 2014 následoval ale znovu pokles a to meziročně o 8,8 % v roce 2013 a o 6,3 % v roce 2014.

Posledním ukazatelem, který lze v tabulce vidět je podíl zisku na zaměstnance. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2010, kde byl daný zisk největší. Od živelných katastrof, konkrétně čtyř v roce 2011 došlo k poklesu podílu zisku na zaměstnance o 69,3 % oproti roku 2010. Od roku 2011 se hodnota podílu zisku drží v rozmezí 814 698 až 922 546. V roce 2012 došlo k nárůstu o 4,25 %, ale od roku 2013 hodnota meziročně klesá a to konkrétně o 5,99 % v roce 2013 a o 6,1 % v roce 2014 vždy oproti předchozímu roku.

⁷² Výroční zprávy. [online]. 2015

3.1.9 Mzdový systém⁷³

Diplomová práce se zaměřuje na pracovní pozici správce smluv – taxátor, kterou jsem ve svém působení v České pojišťovně vykonával po dobu svého studia. Práce taxátorů v dnešní době spočívá v elektronickém zpracování požadavků, které jsou naskenovány v digitálním archivu. Taxátor si z digitálního archivu přiděluje úkoly dle své specifikace do svého deníku a ty zpracovává.

Odměňování pracovníků taxace se skládá ze tří částí:

- První je pevná stanovená částka mzdy, kterou má pracovník uvedenu i v pracovní smlouvě. Tato je neměnná, pracovník na ni má nárok a není závislá na množství a kvalitě odvedené práce. Rovněž s ní nemůže žádný vedoucí pracovník manipulovat.
- Další částí je tzv. odměna ze strany vedoucího. Vedoucí týmu dostává na každého pracovníka 1000 Kč měsíčně. Tuto částku mu může podle svého uvážení při výplatě přiznat, nebo ji může rozdělit mezi ostatní pracovníky týmu. Vedoucí tady hodnotí jednak kvalitu práce, ale také aktivitu pracovníka, jeho zapojení do činnosti kolektivu a celkový postoj k práci.
- Třetí složkou, na kterou nemá vedoucí týmu vliv, je výkonnostní odměna - odměňování pracovníků podle množství odvedené práce. Výkon pracovníka je součin počtu zpracovaných požadavků a jejich bodového hodnocení. Uvádí se v tzv. bodech. Každý bod je potom oceněn částkou v Kč. Pracovníci taxace jsou povinni denně, aktuálně a pravdivě zaznamenávat svůj výkon pomocí aplikace „Klikátko“. Tato aplikace slouží k elektronické evidenci výkonů, které není možné získat z produkčních systémů. Úkony se do klikátka zadávají v kusech. Výše bodového hodnocení jednotlivých úkonů a rozdělení jednotlivých činností je předem určeno na základě provedeného testování a po dohodě s ředitelem odboru. Tato data se zadávají ručně. Výkon zaznamenaný pracovníkem se okamžitě propisuje do textového souboru. Soubor poté analytici týmu datových analýz a reportů zpracují a použijí pro vykazování výkonu a následně pro výpočet odměn jednotlivých pracovníků. Ředitel odboru celkovou částku upravuje o penalizaci za nedodržení kvality podle předem stanovených pravidel.

⁷³Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

Hodnoceným obdobím je vždy období od 20. dne v měsíci do 19. dne měsíce následujícího. V případě účasti některých pracovníků na školení případně výpomoci trvající déle než 4 hodiny, jsou tyto odměňováni tarifní mzdou.

Příplatek za práci přesčas

Odměňování práce přesčas je v České pojišťovně stanoveno individuálně dle potřeby a naléhavosti této práce a to na základě množství vykonané práce za dobu přesčas. Zaměstnanec tedy dopředu ví, kolik práce musí udělat přesčas a jakou za to dostane odměnu. Tak například je stanoveno, že za hodinu práce přesčas bude vyplaceno 150 Kč s tím, že za tuto dobu musí být zpracováno 10 požadavků.

Výplatní termín

Podle § 141 odst. 1 ZP je mzda splatná po vykonání práce, a to nejpozději v následujícím kalendářním měsíci, nebylo-li v pracovní či kolektivní smlouvě dohodnuto jinak. V České pojišťovně je mzda vyplácena jednorázově. V kolektivní smlouvě je uvedeno, že každý pracovník musí mít mzdu nejpozději 10. kalendářní den v měsíci na svém bankovním účtu. Zaměstnanci si dále mohou na svém osobním listě v počítačovém systému vygenerovat výplatní pásku, případně si ji vytisknout. Tato možnost není zaměstnancům automaticky předávána v tištěné formě.

3.1.10 Popis práce taxátora⁷⁴

Úkony, které pracovník na pojistné smlouvě provádí:

- Ruční typování pojistné smlouvy do systémů.
- Storno pojistné smlouvy.
- Opava storna.
- Změna složitá – požadavek se změnou dohledávanou v centrálním zpracování plateb, upuštění dluhů, zavedení vinkulace, prověření PS a reaktivace, ověření pojistného krytí, převod bonusů.
- Změna jednoduchá – dotisky ze systému, šablonové dopisy, změna adresy a klientských dat, zadání plné moci, zadání formy a frekvence placení, upload a ruční přiřazení k PS, aktivace se zpětným počátkem.

⁷⁴Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

- Nestandardní dopisy.
- Vystavení neinkasní intervence, urgency.

Neinkasní intervence je kontakt na obchodního zástupce, který buď chybně sjednal smlouvu, udělal chybu při sepisování žádosti o změnu či storno, nebo mu v dokumentech chybí nějaké údaje.

Toto je pouze základní přehled úkonů, které pracovníci provádějí. Každý úkon má na základě své složitosti a časové náročnosti přidělen počet bodů.

Práce taxátorů je z především prací na počítači, pouze malé procento z nich poskytuje telefonický servis makléřům nebo obchodníkům a obsluhují telefonní linky. Jejich výkon je tedy do značné míry i závislý na rychlosti a bezchybném provozu počítačové sítě a produkčních systémů, nutných k práci.

3.1.11 Pracovní doba⁷⁵

Pracovní doba je stanovena jako týdenní pracovní doba. Základní délka pracovní doby je stanovena zákoníkem práce na 40 hodin týdně. Tato délka pracovní doby je dána jako čistá, to znamená, že se odečítá 2,5 hodiny přestávek v práci za týden pracovní doby. Přestávky na stravování a oddech se do pracovní doby nezapočítávají, nejsou tedy placeny.

Pracovní doba taxátorů je pružná pracovní doba. Pružná pracovní doba je takový režim pracovních směn, při němž si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem ("volitelná pracovní doba"). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti ("základní pracovní doba").⁷⁶ Základní pracovní doba ve společnosti je od 8:00 do 14:00, jako volitelná pracovní doba je od 6:00 do 8:00 a od 14:00 do 18:00. Pro zaměstnance to znamená, že musí být na pracovišti každý den od 8:00 do 14:00 a je na něm, jak si zbývající pracovní dobu do celkových 40 hodin týdně rozloží.

⁷⁵Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

⁷⁶ §85a zákona č.262/206. [online]. 2015.

3.1.12 Práce z domova (homeoffice).⁷⁷

Je v současné době prezentován jako významný benefit pro zaměstnance. Ve společnosti se od roku 2010 začala na oddělení taxace zavádět práce z domova. Homeoffice je formou flexibilního zaměstnávání. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci pracovat z domova. Tato forma spolupráce je založena na důvěře a respektu. Klade mnohem vyšší nároky na komunikaci v týmu i na způsob organizace práce založené na stanovení úkolů a cílů.

Z počátku byly obavy manažerů zejména, že:

- Nemají nad pracovníky přímý dohled.
- V pracovní době si budou zaměstnanci řešit osobní záležitost.
- Nebudou pracovat 8 hodin denně.
- Nebudou k dispozici v případě potřeby.
- Budou mít horší výsledky.

Česká legislativa nezná režim práce z domova. Formálně se řídí ustanovením Zákoníku práce a Občanským zákoníkem. Především se řídí § 317 zákoníku práce – práce zvláštní povahy (práce na dálku) - zaměstnanec nepracuje na pracovišti, vykonává sjednanou práci dle dohodnutých podmínek, pracovní dobu si rozvrhne sám. V tomto režimu nelze uplatnit překážky v práci jako je návštěvu lékaře nebo doprovod rodinného příslušníka k lékaři. Ve společnosti je práce z domova ošetřena dodatkem k pracovní smlouvě, kde je přesně uvedeno i místo vykonávané práce (adresa pracovníka).

Pilotní týmy, které testovaly tuto formu práce na oddělení taxace, byly dva a pracovníci do něho byly vybrány na základě vyplnění krátkého dotazníku. Pracovní doba byla stanovena jako pružná bez základní pracovní doby. Zaměstnanec musí odpracovat 8 hodin denně a je na něm, jak si svůj pracovní čas rozvrhne. Tím se zamezilo vyřizování osobních záležitostí v pracovní době. Například taxátor se ráno připojí v 6:00 a pracuje do 9:00, potom si jde například na návštěvu lékaře a po návratu se opět připojí a odpracuje zbytek směny. Kontrola probíhá jednak v kontrole času připojení

⁷⁷Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

na portál České pojišťovny, ale hlavně v množství vykonané práce. Každý úkon v provozním systému na počítači je zaznamenaný a tedy kontrolovatelný, a rovněž si taxátoři evidují svoje výkony do předem dané tabulky.

Pro zaměstnance z práce z domova toho plynou výhody jako:

- Nižší náklady na cestování, dopravu.
- Nižší náklady na odívání.
- Řízení a úspora času.
- Možnost pracovat i se zdravotními problémy.
- Méně stresu, větší klid na práci.

Ale práce z domova byla spojena i s obavami, že nebudou vidět výsledky práce zaměstnance, nedostane odměny, nebude mít kontakt s klienty a možná ho v případě potřeby propustí mezi prvními. Práce z domova se osvědčila, zvýšil se výkon zaměstnanců, snížila se chybovost a nenaplnily se původní obavy manažerů ani zaměstnanců. Proto byl home office rozšířen. Týká se zejména zaměstnanců, kteří provádějí rutinnější činnosti netelefonního charakteru, které jsou reportovatelné z provozních systémů. Podmínkou je, aby měl taxátor praxi nejméně jeden rok na dané pozici.

V současné době pracují taxátoři, kteří o to projeví zájem a jejich charakter práce to umožňuje, v jednom ze tří režimů práce z domu:

- 9 + 1 9 dnů pracují z domova, 1 den v kanceláři.
- 3 + 2 3 dny pracují z domova, 2 dny v kanceláři.
- 2 + 3 2 dny z domova, 3 dny v kanceláři.

Pracovníci jsou v čase od 8:00 do 16:00 podporováni přes komunikační aplikaci s vedoucím týmu. Dny, kdy jsou pracovníci v kanceláři, jsou potom věnovány zejména týmovým schůzkám, řešení problémů a organizačním pokynům, schůzkám s metodiky, seznámení s novými metodickými pokyny, osobním pohovorům apod. Zbytek dne je vyplněn standardním zpracováním požadavků.

3.1.13 Zaměstnanecké benefity ve společnosti⁷⁸

Portfoilo zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je poměrně rozsáhlé. Benefity jsou obvykle sjednávány v kolektivní smlouvě, převážně na období jednoho roku.

Základní benefity:

- **Zdravotní péče** – zaměstnanci jsou pravidelně zváni na zdravotní prohlídky u smluvních praktických lékařů České pojišťovny. Zaměstnavatel dále platí zájemcům očkování proti chřipce.
- **Zdravotní volno** – každý zaměstnanec má nárok na 2 placené dny volna z důvodu zdravotních potíží v kalendářním roce. Na žádost zaměstnance a doporučení přímého nadřízeného toto volno schvaluje ředitel odborů. Není podmíněno lékařským potvrzením.
- **Volno na osobní důvody** – každý zaměstnanec má nárok na 2 placené dny volna z osobních důvodů ze strany zaměstnance v kalendářním roce (např. nazařizování na úřadech apod.) Zaměstnanci schvaluje volno na osobní důvody přímý nadřízený.
- **Volno na dobrovolnictví** – každý zaměstnanec má nárok na 2 placené dny volna pro výkon různé charitativní činnosti.[V Brně se zaměstnanci účastní především akcí Centrum Kociánka nebo Klokánek, případně brigády pro ZOO].
- **Volno pro otce** – je určeno otcovi dítěte. Zaměstnanec může čerpat 3 dny volna při narození dítěte. Zaměstnanci schvaluje otcovské volno nadřízený. Je to podpora matky a umožnění otci být v kontaktu s dítětem v prvních dnech jeho života.
- **Příspěvek na stravování** - zaměstnanec obdrží za každý odpracovaný den stravenku v hodnotě 85 Kč, z jejíž hodnoty hradí zaměstnavatel 55 %. Příspěvek zaměstnance se sráží ze mzdy. Právo na příspěvek zaměstnavatele na stravování vzniká zaměstnanci na základě pracovní smlouvy za každý den, v němž byla odpracována směna alespoň v rozsahu 3 hodin. Na příspěvek mají rovněž nárok zaměstnanci pracující z domova. Pracovníkům je na pracovišti v Brně k dispozici závodní jídelna a kantýna, kde mohou pracovníci za tyto stravenky použít. Výběr v závodní jídelně je obvykle ze čtyř hlavních chodů, dvou

⁷⁸Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

polévek, minutek a jednoho vegetariánského jídla. Kromě toho mohou zaměstnanci ke svému občerstvení použít okolní restaurace či bufety.

- **Dovolená nad rámec ZP** - zaměstnanci přísluší dovolená na zotavenou o jeden týden delší, než činí jeho minimální nárok vymezený zákoníkem práce. Takto prodloužená dovolená se posuzuje obdobně jako dovolená na zotavenou. Uplatňování a přiznávání nároků zaměstnanců na dovolenou a čerpání dovolené upravuje pracovní řád, případně další vnitřní předpis zaměstnavatele.
- **Jednorázová odměna při odchodu do důchodu** - při příležitosti skončení pracovního poměru po uplatnění práva na předčasný starobní, starobní nebo plný invalidní důchod bude přiznána zaměstnanci jednorázová odměna. Podmínkou pro přiznání odměny je nepřetržité trvání pracovního poměru zaměstnance ve společnosti minimálně 3 roky. Výše odměny je přiznána podle délky trvání pracovního poměru a zobrazena v následující tabulce.

Odměna při odchodu do důchodu

Tabulka č. 6 - Odměna při odchodu do důchodu, úprava autor, zdroj⁷⁹

Počet let pracovního poměru	Výše odměny v Kč
3 – 5 let	5 000
nad 5 let	7 500
nad 10 let	10 000
nad 15 let	15 000
nad 20 let	20 000
nad 25 let	25 000
nad 30 let	35 000
nad 35 let	45 000
nad 40 let	55 000
nad 45 let	80 000

⁷⁹Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

Odměna se vyplácí se mzdou za měsíc, ve kterém zaměstnanec ukončí pracovní poměr k zaměstnavateli.

- **Penzijní připojištění jednorázový příspěvek** – zaměstnanec obdrží 1000 – 6000 Kč podle odpracovaných let a to vždy při výročí nástupu do práce (5, 10, 15...let)
- **Příspěvek na penzijní připojištění** – zaměstnanec obdrží 300 – 1500 Kč měsíčně podle **délky odpracovaných let**

Schéma příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění

Tabulka č. 7 - Schéma příspěvků, úprava autor, zdroj⁸⁰

Délka zaměstnání	Měsíční příspěvek podle věku						
	15-24 let	25-29 let	30-39 let	40-44 let	45-49 let	50-54 let	55+
3 měsíce – 3 roky	300 Kč	300Kč	300 Kč	300 Kč	400Kč	500Kč	600 Kč
3 - 5 roky	300Kč	300Kč	400Kč	400Kč	400Kč	500Kč	600Kč
5+ let	300Kč	400 Kč	400Kč	600Kč	600Kč	800 Kč	1500Kč

- **Příspěvek na životní pojištění** – zaměstnanec obdrží 333 Kč měsíčně na životní pojištění sjednané u České pojišťovny. Zaměstnanec si sám povinně přispívá libovolnou částku a to formou srážky ze mzdy.
- **Jednorázová podpora při mimořádné sociální situaci** – prostředky jsou určeny ve formě příspěvku pro finanční podporu při kritické sociální situaci zaměstnanci jako nevratný finanční dar nebo nevratná sociální výpomoc. Zaměstnanec pošle svou žádost o přidělení finančních prostředků řediteli HR a určenému zástupci společnosti, kteří rozhodnou o poskytnutí nebo

⁸⁰Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015

neposkytnutí příspěvku. Vážnost situace posuzuje a o přidělení finančního příspěvku a o jeho formě rozhoduje ředitel HR, určený zástupce a předseda Odborového svazu.

Produktové benefity:

- **Životní pojištění „Můj život“** – zaměstnanec má nárok na slevu 30 % na životní složku, úraz i pojištění Česká pojišťovna Zdraví.
- **Životní pojištění pro děti „Sluníčko Plus“** – zaměstnanec má nárok na slevu 30 % na úrazové pojištění, vyšší naspořená částka o 10-20%.
- **„MULTIRISK“** – zaměstnanec má nárok na slevu 15 % na úrazové pojištění, nulové počáteční náklady.
- **Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla a havarijní pojištění vozidla** – zaměstnanec má nárok na slevu 40 % z pojistného.
- **Pojištění majetku a odpovědnosti za škodu** – zaměstnanec má nárok na slevu 40 % z pojistného.
- **Cestovní pojištění** – pojistné 100 Kč/os/rok, toto pojištění je poskytováno za cenu 100 Kč rovněž manželovi/manželce a dětem do věku 26 let žijícími se zaměstnancem ve společné domácnosti.
- **Úrazové pojištění zaměstnance** – zaměstnanec je automaticky pojištěn na částku 200 000 Kč pro případ smrti následkem úrazu nebo trvalých následků. Toto pojištění hradí zaměstnavatel. Zaměstnanci je pouze ve výplatě odečtena daň ve výši 23 Kč. Pokud si zaměstnanec toto pojištění nepřeje, může mu být zrušeno.
- **„Lady Plus“** – zaměstnanec má nárok na podporu prevence a pojištění nejčastějších karcinomů žen. Sleva se poskytuje individuálně podle věku ženy vstupující do pojištění.
- **„Gentleman Puls“** – zaměstnanec má nárok na podporu prevence a pojištění nejčastějších karcinomů mužů. Sleva se poskytuje individuálně podle věku muže vstupující do pojištění.
- **Premium karta České pojišťovny.**
- **ČPInvest** – zaměstnanec může využít produktů investiční společnosti s nulovými vstupní poplatky u produktů investiční společnosti.

Volný čas:

- **Rodinný den** – účast zaměstnanců s rodinnými příslušníky. 1 krát ročně připravuje zaměstnavatel den plná zábavy pro zaměstnance a rodinné příslušníky. Akce je orientovaná především na zábavu pro děti. Na akci se musí zájemci přihlásit.
- **Příspěvek na dětský tábor** – příspěvek zaměstnavatele na dětskou rekreaci činí maximálně 2 500 Kč za jeden kalendářní rok na jedno dítě. Tato částka je maximální a nelze ji rozdělit. Příspěvek nelze čerpat v hotovosti, zaměstnavatel zaplatí příspěvek na základě faktury přímo dodavateli/organizátorovi rekreaci. Příspěvek lze čerpat na každé dítě ve věku do 15 let. Lze využít na tyto typy rekreace: dětský tábor, lyžařský výcvik, škola v přírodě, ozdravný pobyt, sportovní soustředění. Nelze využít na dovolenou nebo jazykový pobyt.
- **Příspěvek na kulturní akce případně vánoční večírek**- každý útvar (organizační jednotka) má možnost čerpat příspěvek na vánoční večírek v hodnotě 500Kč na každého zaměstnance.
- **Benefitní poukázky RelaxPass** – poukázky v hodnotě 500 / čtvrtletí se poskytují zaměstnancům, kteří neuplatňují možnost čerpání příspěvku napenzijní připojištění.
- Fitness centrum v budově společnosti v Praze.

Nabídky partnerů:

- **Finanční produkty** – Komerční banka, Airbank.
- **Kultura** – divadlo ABC, Albatros Media a.s., Knihkupectví Papyrus Pardubice, Vydavatelství Economia, sleva na Shakespearovské slavnosti.
- **Slevy na zboží** – Helwerr Packard, Apple, Sony, KFC, Kasa.cz.
- **Sport a volný čas** – slevy na zájezdy vybraných cestovních kanceláří, skipark Červená voda, Fitness centrum v Pardubicích, Sportovní fyzioterapie Brno, NordicWalking Brno.
- **Vzdělávání a ostatní** – Jazyková škola Sluně v Brně, Jazyková školaLexis vPraze, Taxi Praha, CaledonianSchool.

- **Zdraví** - Walmark, Slevy na lázeňské pobyty, Výživové poradenství Brno.

3.1.14 Hodnocení pracovníků a motivační pohovory⁸¹

Hodnocení pracovního výkonu je celoročním cyklem, kterého se účastní všichni zaměstnanci společnosti. Jedná se o srovnání reálného a požadovaného výkonu, jehož cílem je motivace a zvýšení budoucího výkonu. Základem každého hodnocení zaměstnanců je průběžná zpětná vazba od nadřízeného, který sleduje výkon zaměstnance po celé hodnotící období. Hodnotící rozhovor na konci hodnoceného období je setkáním sloužícím v zásadě k rekapitulaci průběžného hodnocení, rozboru pracovního výkonu a naplňování nových cílů zaměstnance.

Každoročně od ledna do března probíhá ve společnosti pravidelné roční hodnocení zaměstnanců. V rámci tohoto procesu manažeři se svými zaměstnanci vyhodnocují stanovené roční pracovní cíle/úkoly a aktivity osobního rozvoje, definují silné stránky zaměstnanců spolu s příležitostmi pro zlepšení a vzájemně poskytují komplexní zpětnou vazbu k naplňování hodnot/principů chování. Výsledek hodnocení bude následně jedním ze zásadních vstupů pro nastavování a plánování osobního rozvoje na další pracovní rok.

K přípravě na hodnotící rozhovor slouží *Sebehodnocení*, v jeho rámci hodnotí zaměstnanec splnění svých cílů za minulé období, posuzuje své vlastní pracovní chování na základě kompetenčního modelu a navrhuje směry svého dalšího osobního rozvoje pro nastávající období. Na základě těchto vstupů pak zaměstnanec v závěru uvede návrh svého zařazení v hodnotící matici. Formulář na sebehodnocení je k dispozici v online aplikacích České pojišťovny a GLI .

Zaměstnanec - navrhuje své cíle a rozvoj, naplňuje své (rozvojové) cíle, provádí své sebehodnocení. Hledá své silné stránky a činnosti, které ho oslovují, a vyhledává příležitosti k jejich výkonu. Zajímá se o zpětnou vazbu na svůj výkon.

⁸¹Česká pojišťovna a.s.. [online]. 2015.

Manažer - provádí hodnocení a kalibraci zaměstnanců, nastavuje, podporuje a vyhodnocuje plnění cílů a rozvojového plánu svých podřízených, poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu na výkon zaměstnance. Zajímá se o své podřízené, pomáhá jim identifikovat silné stránky, v čem jsou dobří, co je baví a hledá příležitosti k uplatnění silných stránek zaměstnance a výkonu činností, ve kterých se zaměstnanci daří.

Součástí hodnocení je vždy pohovor manažera spolu se zaměstnancem. Tady manažer a zaměstnanec diskutují nad vyplněným dotazníkem. Tato diskuze je přínosná zejména proto, že poskytuje vzájemnou zpětnou vazbu na výkony a přínos zaměstnance v uplynulém roce, protože každý má právo vědět, jak je jeho výkon hodnocený. V podstatě je tento hodnotící rozhovor i zpětnou vazbou na hodnocení splnění cílů daných v předchozím roce. Při hodnotícím rozhovoru je také příležitost ke slovnímu ocenění práce zaměstnance a pochvaly.

Hodnotící pohovory na oddělení taxace ve společnosti jsou vedeny vedoucím týmu a jsou velké rozdíly v přístupu k nim. Někteří vedoucí podceňují význam hodnotícího rozhovoru, považují hodnocení pouze za formalitu, za něco co musí splnit, aby si mohli udělat „čárku“ za splnění úkolu. Na druhé straně jsou ale vedoucí, kteří pochopili význam takového hovoru. Vidí tady možnost odhalit problémy jak zaměstnance, tak i třeba celého fungování týmu. Je to vlastně oficiální možnost, jak se každému pracovníkovi přiblížit. A slovní pochvala z úst vedoucího je velkým motivátorem do další práce. A zpětná vazba je zárukou, že hodnotící pohovor má nějaký smysl. Vyplněné dotazníky se následně archivují a jsou k dispozici osobnímu oddělení například při výběru pracovníků na jiné pozice ve společnosti.

Ve společnosti se využívá i další možnost zpětné vazby a tou je **SKIP LEVEL MEETING**. Je to neformální zpětná vazba členů týmu na manažera, kterou dávají přímému nadřízenému manažera. Cílem je umožnění týmu vyjádřit zpětnou vazbu na svého manažera jeho nadřízenému, bez jeho účasti čím je zachována anonymita zpětné vazby. Manažer tak získává reflexi na vedení týmu a výstupy, které manažer takto získá, mohou sloužit jako jeho rozvojové potřeby.

V odboru taxace to znamená, že se členové pracovních týmů sejdou s ředitelem odborů a vedoucím disponentem a na této schůzce vyjadřují názory na práci svého vedoucího, mohou tu upozornit na nedostatky v jeho práci, mohou ho pochválit apod. Na základě této schůzky potom ředitel provádí hodnotící pohovor s vedoucím týmu, kde se opět domlouvají na úkolech pro další období (odstranění nedostatků a případnou změnu v organizaci práce). Splnění daných úkolů jsou potom kontrolovány na další schůzce obvykle v ročním termínu. Nebezpečí a neochota pracovníků vyjadřovat bez zábran svoje názory na svého nadřízeného na této schůzce spočívají v tom, že může být zestrany jeho kolegů zneužita. Hodnocený vedoucí se tak může dozvědět, co který podřízený o něm říkal. A to může mít vliv na jejich další vztah v pracovním procesu.

3.2 Analýza dotazníků

Cílem výzkumu bylo provedení analýzy současného motivačního systému a systému odměňování v České pojišťovně na odboru taxace. V diplomové práci bylo využito spolupráce s pracovníky odboru taxace neživotního pojištění. Byly zjištěny jejich názory na práci ve společnosti, jak jsou s prací spokojeni, zda se cítí dostatečně odměňováni za práci a také co by se dalo zlepšit. Práce se snaží potvrdit nebo vyvrátit hypotézu, že Česká pojišťovna je atraktivním zaměstnavatelem, který dokáže uspokojit potřeby svých zaměstnanců a zda jsou zaměstnanci spokojeni s prací pro tuto společnost. Dále má práce zjistit, zda je ještě možné něco zlepšovat. Tady byla použita výzkumná dotazníková metoda. Dotazníky byly zaslány elektronickou formou celkem 30 pracovníkům taxace, kteří přislíbili na výzkumu spolupracovat. Tyto dotazníky obdrželi v elektronické podobě na svůj email ve společnosti a měli několik dní na jeho zpracování. Jedná se tedy o poměrnou část z celkem 120 pracovníků, ale pro účely práce bude i tento dvaceti pěti procentní podíl postačující. Jak dotazník vypadal je zobrazeno v příloze A.

Profil dotazovaného pracovníka -taxátora: Jedná se především o ženy, a to v počtu 82 %. V celkovém počtu řadových taxátorů tvoří muži pouze 18 %. Věkové rozpětí je rozmanité, převažují však zaměstnanci v mladším věku 20-30 let. Na pozici taxátora je požadováno minimálně středoškolské vzdělání s maturitou nespecifikovaného zaměření.

Pracuje tu ale i mnoho vysokoškoláku a to zejména z řad absolventů, kteří tuto pozici berou jako startovací k nasbírání zkušeností a získání praxe.

Od věku a pohlaví zaměstnance se odvíjí jeho představy a potřeby, které pracovní poměr naplňuje. Mladí lidé, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání, mají jiné představy jak o své práci, tak i o mzdových nárocích. Je pro ně důležité se zapracovat, získat praxi a zjistit, zda jim tento druh práce vyhovuje, nebo zda bude pouze odrazovým můstek pro jejich další kariéru. Tito lidé většinou bydlí ještě u rodičů a proto tak úplně neřeší finanční stránku. Důležité je, že mají prostředky na svoje potřeby a mimo pracovní aktivity.

Další skupinou jsou o něco starší zaměstnanci okolo 30 let, kteří se již osamostatňují, řeší více finanční situaci, berou si hypotéky a půjčky na bydlení. Začínají více řešit finanční situaci. Co se pracovní náplně týče, jsou již ve firmě obvykle několik let, jsou zkušenější a většinou se věnují na daném úseku určité specializaci. To s sebou přináší i vyšší mzdové ohodnocení. U této skupiny jsou už i jiné priority v čerpání benefitů. Myslí více na budoucnost, a tak začnou uvažovat o penzijním připojištění nebo životním pojištění.

S příchodem dětí se opět trochu mění nároky zaměstnanců a jejich očekávání, co jim působení ve firmě přinese. Mnoho žen po mateřské dovolené se smíří s dočasně sníženým příjmem výměnou za jednodušší práci a možnost rozvrhnout si pracovní dobu podle potřeby rodiny.

Zaměstnanci středního věku s odrostlými dětmi pracují většinou pro firmu již více let, jsou časově flexibilní, pracují v rozmanitých specializacích a účastní se různých projektů. I tady se částečně mění jejich nároky a očekávání. Otázka bydlení je v tomto věku obvykle již vyřešena, zaměstnanci vlastní auto a třeba cestují. Je pro ně tedy aktuální sleva na pojištění majetku, pojištění vozidel a cestovní pojištění. Co se zdraví týče, tak jsou mnohem zodpovědnější například k úrazovému pojištění. Penzijní připojištění je samozřejmostí a někteří i výhodně investují s investiční skupinou ČP Invest.

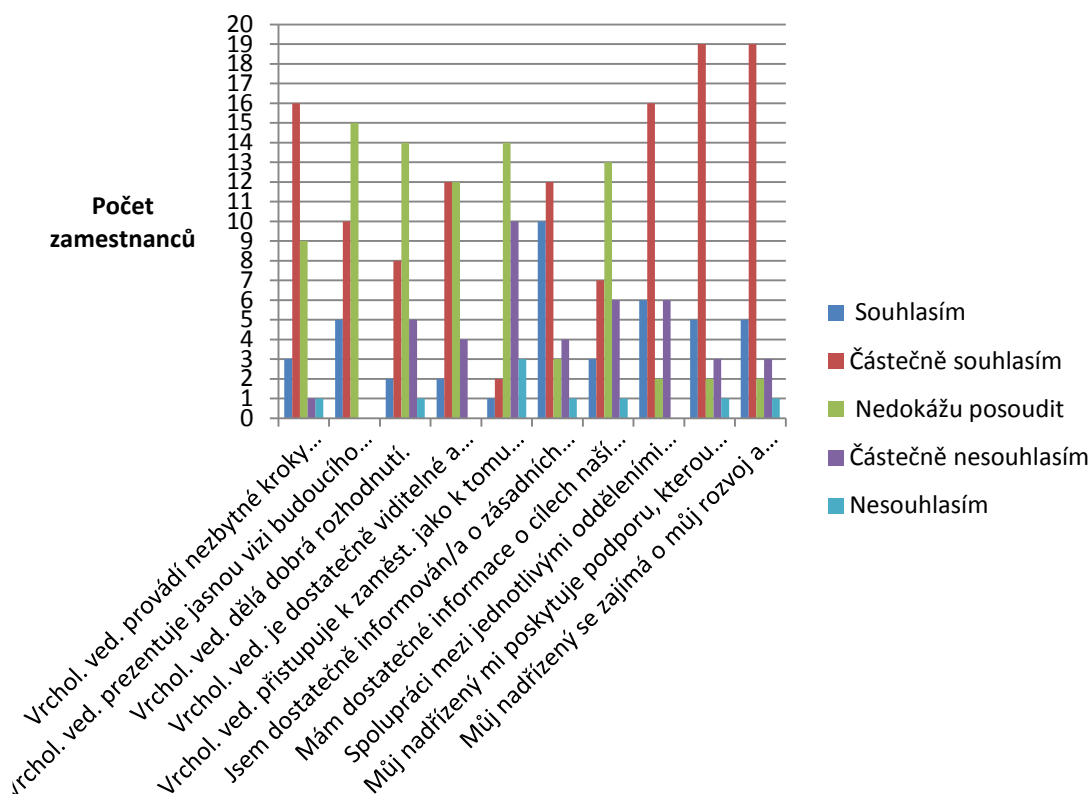
Zaměstnanců v předdůchodovém věku na odboru taxace mnoho není. U těchto lidí je prioritou, aby jim zůstalo zaměstnání až do odchodu do důchodu. Ve společnosti není příliš ceněna praxe a pracovní zkušenost. Proto se starší pracovníci účastní všech poskytovaných školení, pracují na sobě, aby byli stále konkurenceschopní s mladšími kolegy. Neřeší už tak finanční stránku, ale využívají obvykle všechny benefity dle své osobní potřeby.

Dotazníky pro potřebu diplomové práce vyplnilo 30 dotazovaných taxátorů neživotního pojištění. Jedná se tedy o jednu čtvrtinu celkového počtu pracovníků tohoto odboru. Dosažené výsledky průzkumu jsou tedy částečné. Lze je však procentuelně jednoduchým vzorečkem přepočítat na celý odbor a všechny jeho pracovníky.

3.2.1 Lidé v České pojišťovně

V této první části dotazníku se řeší znalosti a informovanost pracovníků o společnosti rámci celé České pojišťovny. Pracovníci se vyjadřovali k názorům na svého nadřízeného a vztahy s ním.

Znalost a informovanost pracovníků



Graf č. 7 – Znalosti a informovanost zaměstnanců, vlastní zpracování

Kladně odpovídali respondenti především na otázky týkající se bezprostředně jejich práce a vztahu s jejich nadřízeného. Na otázku, zda nadřízený poskytuje dostatečnou podporu, odpověděl nesouhlasně pouze jeden pracovník a částečně nesouhlasili tři. Stejná negativní odpověď byla i u další otázky týkající zájmu nadřízeného o rozvoj pracovníka a ocenění jeho snahy v práci. Z toho lze usuzovat, že se jedná o ojedinělé pracovníky, kteří se zřejmě se svým nadřízeným dostali do určité neshody. Ostatní respondenti si práce svého nadřízeného váží, vidí v něm oporu ve své práci a cítí, že mu nejsou lhostejní, že jejich práci sleduje, oceňuje a zajímá se o ně. Poměrně dobře také hodnotili vztahy mezi jednotlivými odděleními ve společnosti.

Z grafu vyplývá, že otázky vedení společnosti, jejich rozhodnutí a vizi zaznamenávají zaměstnanci pouze okrajově, domnívají se, že na jejich přímou práci to nemá zásadní vliv. Zde bylo zaznamenáno nejvíce odpovědí typu „nedokážu posoudit“. Tato situace

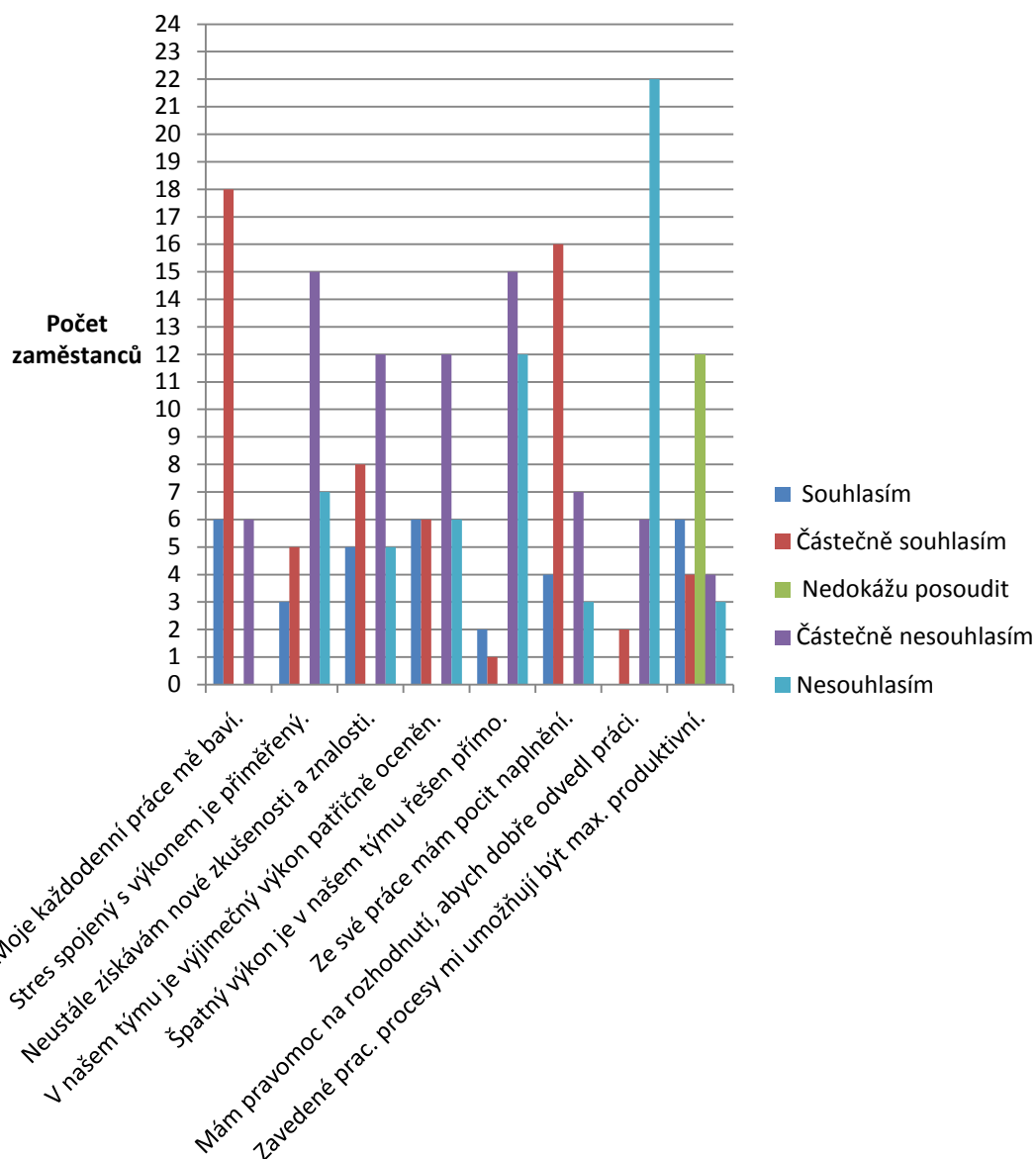
může vyplývat jednak z nedostatečné prezentace a vysvětlování fungování vedení společnosti a její vizí, a jednak z celkového nezájmu pracovníků o tento druh informací. Informace se k nim mohou dostat, ale protože je považují pro svou práci za nedůležité, neuchovávají je v paměti. Naopak informace o zásadních změnách ve společnosti zaznamenává větší množství zaměstnanců. Jedná se především o změny ve vedoucích funkcích jednotlivých oddělení a dále pak o změny týkající se postupného začleňování do skupiny Generali a sjednocování postupů s pojišťovnou Generali. Tyto změny se jich již bezprostředně mohou dotýkat. A také jsou dobře prezentovány. Každý zaměstnanec dostává do své elektronické pošty tzv. „Rychlé info“ z vedení společnosti.

V poslední části vyhrazené pro vlastní názory a připomínky se dotazovaní šestkrát vyjádřili, že by uvítali lepší spolupráci s některými odděleními v rámci celé společnosti. Mezi některými odděleními dosud panuje určitá rivalita a z toho pramenící nedostatky ve vzájemné spolupráci. Hodně nedorozumění pramení zejména v neinformovanosti o rozsahu a možnostech práce některého oddělení, zejména pak ve vztahu k obchodnímu oddělení. Jako návrh na zlepšení by tady pomohlo například více stáží pracovníků napříč různými odbory.

3.2.2 Práce

Tato část dotazníku byla věnována přímo práci taxátora, jak jsou s prací spokojeni, jak je naplňuje.

Spokojenost s prací



Graf č. 8 – Spokojenost s prací, vypracoval autor

V této části dotazníku je zajímavé, že odpověď „Nedokážu posoudit“ byla uvedena pouze u poslední otázky, zda zavedené pracovní procesy umožňují být maximálně produktivní. U ostatní otázek se tato odpověď nevyskytovala. Z toho lze usoudit, že pracovníci taxace mají jasný, vyhraněný názor na svoji práci. Větší část pracovníků („Souhlasím“ 6 a „Částečně souhlasím“ 18) uvedla, že je každodenní práce baví

a rovněž větší část („Souhlasím 4 a „Částečně souhlasím“ 16) práce naplňuje. To je jistě pozitivní výsledek, který je vzhledem k jednotvárnosti práce trochu překvapující.

Naproti tomu ocenění výkonu v týmu, ať již výjimečného nebo špatného, je hodnoceno spíše negativně. Získávání zkušeností a znalostí při výkonu práce je hodnoceno spíše negativně („Nesouhlasím“ 5 a „Částečně souhlasím“ 12). Je to zřejmě dáno tím, že jsou pro všechny úkony předně stanovená pravidla metodikou a jakékoli odchýlení od metodiky je považováno za chybu a je i případně postihováno. S tím souvisí i odpověď na otázku, zda mám dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí k tomu, abych dobře odvedl svoji práci. Tady téměř všichni („Nesouhlasím“ 22 a „Částečně souhlasím“ 6) odpověděli negativně. Rozhodování o výjimkách z metodiky má v určitém omezení vedoucí týmu, dále pak vrchní disponent a produktivní manažeri. Stres ve své práci považuje za přiměřený jenom 8 respondentů, naopak 22 dotazovaných jej považuje za nepřiměřený.

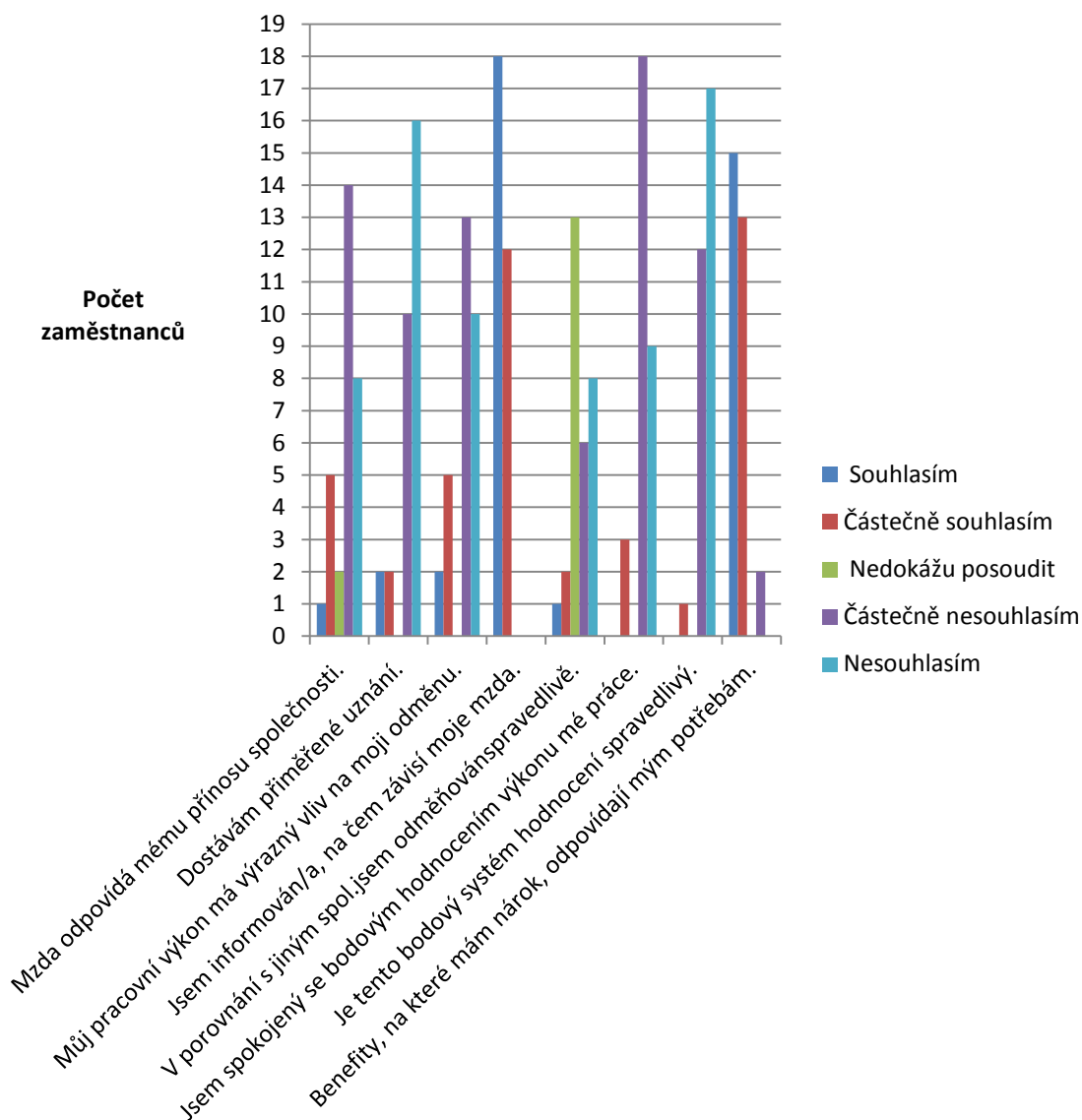
V poslední části zaměřené na vlastní názor se 11 dotazovaných vyjádřilo k tomu, že by bylo vhodné zlepšit informovanost v týmu o dobrých i špatných výsledcích jednotlivých pracovníků. Jeden z dotázaných navrhl, že by se mohl třeba vyhodnocovat nejlepší pracovník za měsíc a dále i třeba pracovník, který měl například vyšší chybovost. V současnosti se vlastně nevědí, kdo z kolegů dělá méně a kdo více.

5 dotazovaných vidí i možnost zlepšení v nastavení pracovních procesů. Jako příklad uvádí zjednodušení schvalovacího procesu u různých výjimek, kdy se neustálým přeposíláním prodlužuje zpracování požadavků někdy i na dva týdny. Dalším zvýšením produktivity by bylo zautomatizování zaznamenávání jednotlivých výkonů taxátorů.

3.2.3 Uznání

Uznání je jedním z důležitých prvků motivace pracovníka v pracovním procesu. Proto je mu věnována část tohoto dotazníku. Taxátoři se tu vyjadřovali k hmotnému i nehmotnému ocenění své práce.

Ocenění za práci



Graf č. 9 - Uznání pracovníků za jejich vykonanou práci, vypracoval autor

Již při první otázce na to, zda mzda odpovídá přínosu práce taxátora pro společnost, se mnoho z nich vyjádřilo negativně („Nesouhlasím“ 8 a „Částečně nesouhlasím“ 14). Je tedy zřejmé, že z výše mzdy je většina nespokojena a přivítali by zvýšení. Ještě více bylo negativně hodnoceno, zda za svoji práci a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání kromě finančního („Nesouhlasím“ 16 a „Částečně nesouhlasím“ 10). Z toho lze usoudit, že žádné slovní pochvaly a ocenění v České pojišťovně na odboru taxace moc nefungují. Mnoho pracovníků ani neví, zda je nadřizený a potažmo celý odbor s jejich prací spokojen.

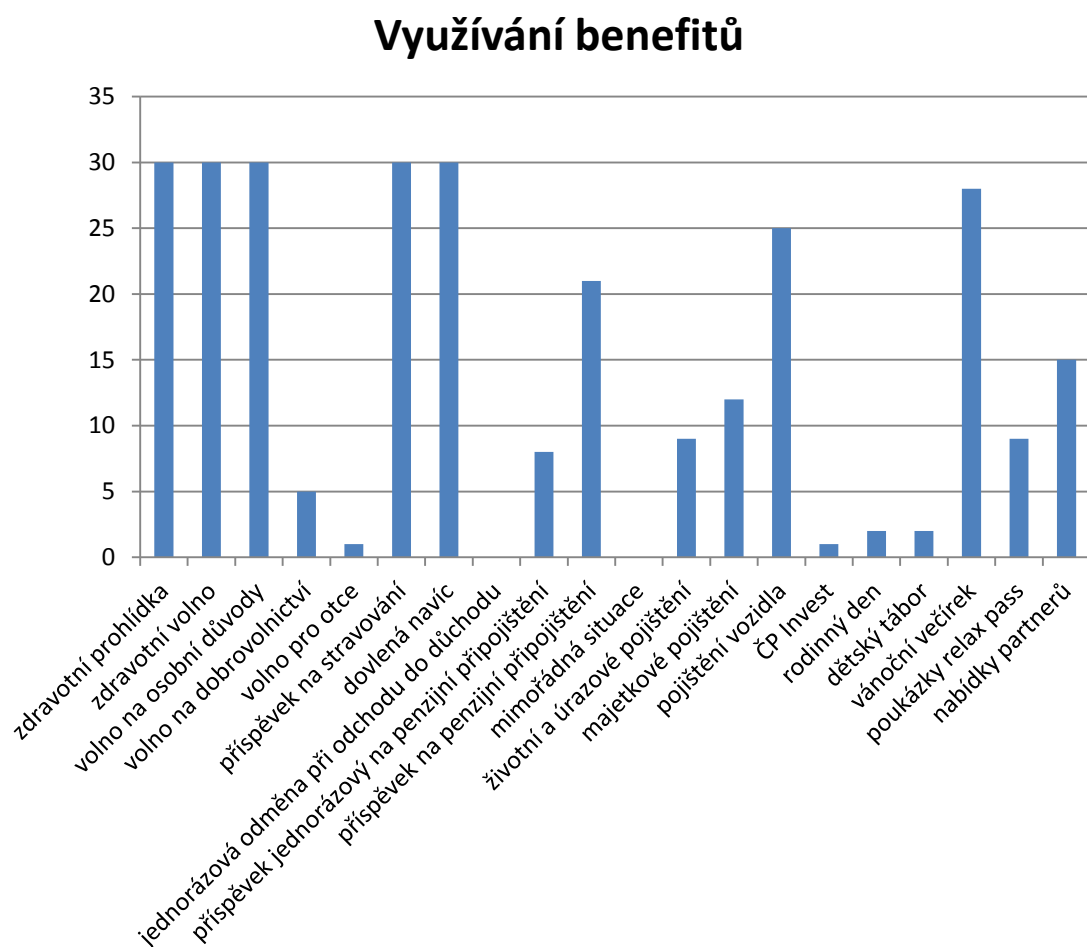
Kladně bylo odpovězeno na otázku, zda zaměstnanci vědí, co ovlivňuje jejich mzdu („Souhlasím 18 a „Částečně souhlasím“ 12). Z odpovědi jasně vyplývá, že všichni pracovníci vědí, z jakých složek se skládá jejich mzda, což je dáno složením mzdy uvedeným v dřívější části této práce. S tím souvisí i odpověď na otázku, zda má pracovní výkon výrazný vliv na odměnu zaměstnance („Nesouhlasím“ 10 a „Částečně nesouhlasím“ 13). Výkonová složka mzdy taxátora je velmi nízká a forma výpočtu odměny je nastavena tak, že není motivující ke zvyšování výkonu. Dále jsou uplatňovány finanční postihy za chybné zpracování požadavků.

Na otázku, zda jsou taxátoři spokojeni s bodovým hodnocením své práce, většina z nich odpověděla negativně („Nesouhlasím“ 9 a „Částečně nesouhlasím“ 18). Negativní postoj je i k následující otázce, zda je tento bodový hodnotící systém spravedlivý („Nesouhlasím“ 17 a „Částečně nesouhlasím“ 12). Odpovědi tedy naznačují, že většina pracovníků by uvítala přehodnocení jak bodového systému, tak i evidenci výkonů celkově.

To se projevilo také v po poslední otázce, kde měli taxátor slovně vyjádřit svůj názor a návrhy. V deseti případech by byly pro zrušení bodového systému, aby byla práce pouze kontrolována ze strany vedoucího. Celkem pět taxátorů považuje bodový systém za nespravedlivý, jelikož pracovníci zpracovávající jednodušší agendu jim připadají zvýhodnění. Složitější úkony nejsou ohodnoceny odpovídající výší bodu. Objevili se i dva názory, že bodový systém má vliv pouze na kvantitu vykonané práce. Každý nesnaží získat co nejvíce bodů a to i na úkor kvality, která má potom vliv na celkovou spokojenost klienta. Ve dvanácti případech taxátory evidování pracovních úkonů zatěžuje. I při vyřizování složitějších případů musí mít stále na mysli, zda si udělali čárku za tento výkon. A po ukončení pracovní doby si musí svoje evidované „čárky“ zapsat do „klikátka“. Pokud si tuto evidenci vedou nedůsledně, přicházejí pak sami o finanční prostředky.

Naproti tomu s benefity, které zaměstnavatel poskytuje je spokojena většina taxátorů.

Využívání benefitů znázorňuje následující graf (svislá osa představuje počet zaměstnanců).



Graf č. 10 - Využívání benefitů, vypracoval autor

Základní benefity jako je dovolená navíc, zdravotní volno, volno na osobní důvody jsou využívány všemi pracovníky. Rovněž tak na zdravotní prohlídku chodí všichni, ale to zejména z důvodu, že je to ze strany zaměstnavatele požadováno. Jednorázový příspěvek při odchodu do důchodu není mnoho využíván a to zejména vzhledem k poměrně mladému věku taxátorů. Rovněž o finanční příspěvek při mimořádné situaci zatím nikdo nepožádal. Jelikož tady pracuje převážná většina žen, bylo i volno pro otce při narození dítěte využito pouze jedenkrát. Příspěvek na penzijní připojištění využívá také poměrně dost zaměstnanců (21), je to vlastně každý, který má nějakou smlouvu

penzijního spoření uzavřeno. Ostatní využívají RelaxPassy. Rovněž stravenky jsou poskytovány všem.

Z produktových benefitů je nejvíce využívána sleva na pojištění vozidla. Je to zřejmě dáno tím, že automobil vlastní téměř každý benefit se vztahuje i na pojištění vozidla manžela. Oprati tomu pojištění majetku je zastoupeno méně. Vypovídá to o tom, že mnoho z mladých lidí stále bydlí u rodičů nebo v pronájmu a nemají vlastní majetek. Preferují tedy zejména pojištění odpovědnosti občana v běžném životě. Životní a úrazové pojištění využívá zhruba třetina dotázaných. Možným předpokladem tohoto tvrzení může být, že mnoho lidí v dnešní době podceňuje toto pojištění a rovněž mnoho z nich nemá ještě odpovědnost za rodinu, která by na něm byla finančně závislá.

Účasti na Rodinném dni a příspěvků na dětský tábor využívají pracovníci s dětmi, kterých je na tomto odboru také hodně málo. Z toho vyplývá i výsledek v grafu.

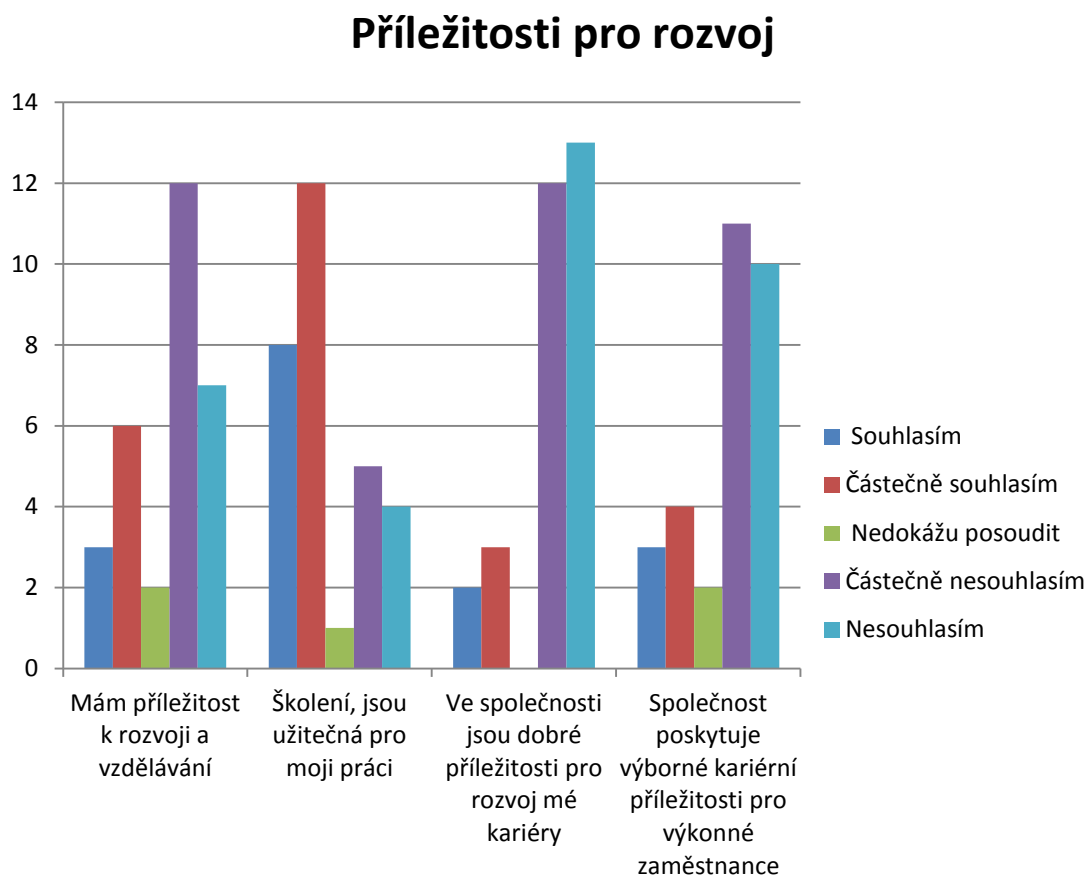
Příspěvek na vánoční večírek nevyužívají z dotázaných pouze 2, kteří se z takových akcí z osobních důvodů neúčastní.

Z nabídek partnerů společnosti je nejvíce využívána spolupráce s Komerční bankou a bankou Airbank. Tyto partnerské banky poskytují zaměstnancům České pojišťovny výhodnější vedení běžných účtů a i slevy na hypotékách. Od ostatních partnerů je potom využíván zejména prodej výpočetní techniky firmy Hewlett Packard.

Přesto, že nabídka benefitů pro zaměstnance je velmi široká, objevily se v sekci připomínek ještě určité návrhy, o co by měli zaměstnanci zájem. Byl tu například námět na zřízení podnikové školky pro děti zaměstnanců nebo příspěvek v určité výši na rekreaci zaměstnanců. Několik taxátorů uvedlo, že by uvítali rozšíření slev na pojištění na širší okruh rodinných příslušníků (v současné době je to pouze manžel/manželka a děti).

3.2.4 Příležitosti

Následující graf zobrazuje odpovědi respondentů, jak vidí příležitosti pro svůj rozvoj v rámci společnosti (svislá osa představuje počet zaměstnanců).



Graf č. 11 -Příležitosti pro rozvoj, vypracoval autor

V této kategorii byl pouze čtyři otázky, přesto odpovědi na ně jsou poměrně vypovídající. Na první otázku, zda je ve společnosti příležitost k rozvoji, se pouze 9 taxátorů domnívá, že ano („Souhlasím 7 a „Částečně souhlasím“ 12). Naproti tomu 19 z nich žádnou příležitost nevidí („Nesouhlasím“ 10 a „Částečně nesouhlasím“ 13). Z toho mě vyplývá, že mnoho příležitostí k rozvoji na tomto odboru není a není tento rozvoj ani zapotřebí, jelikož se jedná o poměrně rutinní práci bez nutnosti dalšího rozvoje. Pouze dva opověděli, že to nemohou posoudit. Bude to dáno zřejmě tím, že se

buď o žádný rozvoj nezajímají, nebo jsou na pracovní pozici krátce a teprve se zapracovávají.

Na druhou otázku, zda absolvovaná školení jsou užitečná pro moji práci, se již poměr odpovědí obrátil. Kladně odpovědělo větší množství pracovníků („Souhlasím 8 a „Částečně souhlasím“ 12). Důvod lze vidět v tom, že společnost má zájem, aby pracovníci dobře zvládali jednak poměrně složitou metodiku práce s pojistnou smlouvou a jednak byly dobře zaškoleni do všech aplikací provozního systému. Poměrně podrobné školení se tedy provádí při každé změně metodiky a také při úpravě a zavádění nových aplikací. Tato školení jsou prováděna většinou interními pracovníky, kteří změny připravují. Tito pracovníci jsou pak nadále k dispozici s pomocí všem, u kterých se v průběhu další práce vyskytnou problémy.

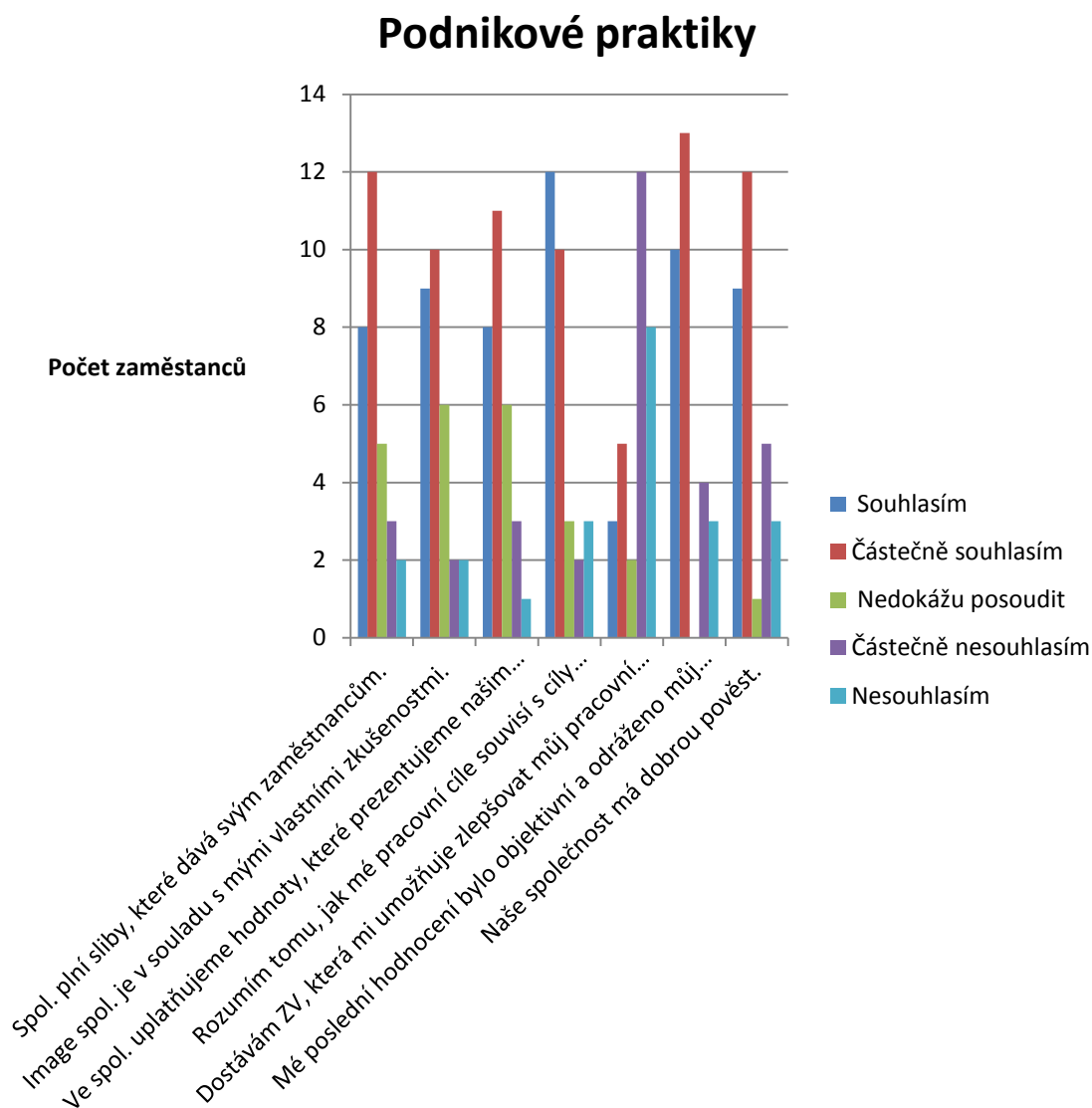
Na další dvě otázky týkající se možné kariéry ve společnosti byla velmi negativní odpověď. Na otázku, zda jsou ve společnosti dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry, odpověděla většina taxátorů („Nesouhlasím“ 13 a „Částečně nesouhlasím“ 12) a na otázku zda společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance („Nesouhlasím“ 10 a „Částečně nesouhlasím“ 11). Tady mají taxátor zřejmě na mysli kariéru v odbodu správy pojištění, kde je prakticky nulová šance na kariérní postup. Občas se sice uvolní místo vedoucího týmu nebo metodika, ale vzhledem k tomu, že je možno vybírat cca z 200 pracovníků, je šance na postup mizivá.

Co se týče možnosti kariérního postupu v rámci celé společnosti, je to obdobné. O volných pozicích jsou sice pracovníci informováni na stránkách Intranetu, ale přijímací pohovory na tyto místa jsou velmi náročné. A rovněž se vybírá z velkého množství zájemců. Společnost také většinou dává přednost na vyšší funkce zájemcům mimo společnost, kteří by mohli přinést do České pojišťovny nový způsob práce a myšlení.

V poslední části, kde taxátoři vyjadřovali své náměty a návrhy, bylo poměrně hodně zastoupeno přání (pro se vyjádřilo 21 taxátorů), že by zaměstnavatel mohl zajišťovat výuku cizích jazyků. Je jedno, zda by sám v rámci společnosti organizoval kurzy nebo přispíval na kurzy pořádané externími agenturami. V současné době je výuka cizích

jazyků nabízena pouze pracovníkům na manažerské pozici. Například výuku anglického jazyka by ocelili zejména starší pracovníci, kteří se ho neučili na základní škole a jsou tedy v tomto směru téměř nevzdělání. Vždyť téměř všechna jejich práce je s počítačovými programy a jazykem IT je angličtina.

3.2.5 Podnikové praktiky



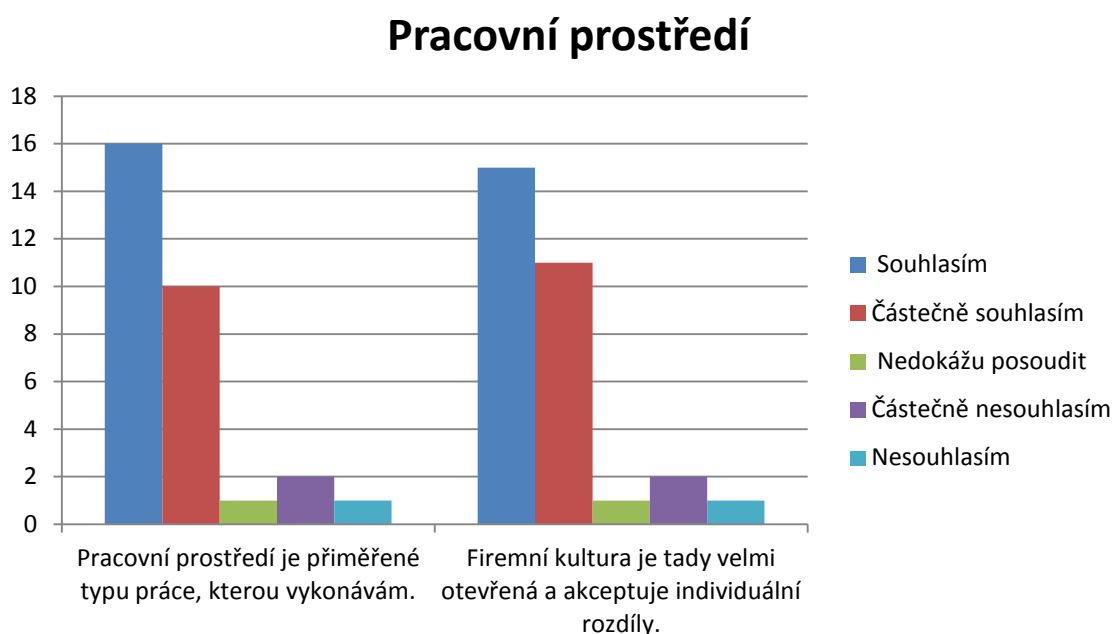
Graf č. 12 - Podnikové praktiky, vypracoval autor

V této části odpovídali taxátoři na otázky převážně kladně. Znamená to, že hodnoty společnosti jsou i jejich hodnotami, se kterými se ztotožňují. Pouze u otázky týkající se zpětné vazby, byly odpovědi spíše záporné a tady je také možno hledat i rezervy

pro další zlepšování. V této části dotazníků se oproti ostatním částem i poměrně dost pracovníků vyjadřovalo „nedokážu posoudit“. Z toho lze usoudit, že něco jako firemní image a společenské hodnoty jsou pro ně vzdálené a jelikož se netýkají přímo jejich práce, nepřemýšlí o nich. Vlastní názory a nápady v této části nebyly žádné.

3.2.6 Kvalita života

V této fázi dotazníků respondenti odpovídali, jak jsou spokojeni s pracovním prostředím a firemní kulturou, která ve společnosti panuje. Následující graf tyto hodnoty zobrazuje (svislá osa představuje počet zaměstnanců).



Graf č. 13 - Kvalita života, vypracoval autor

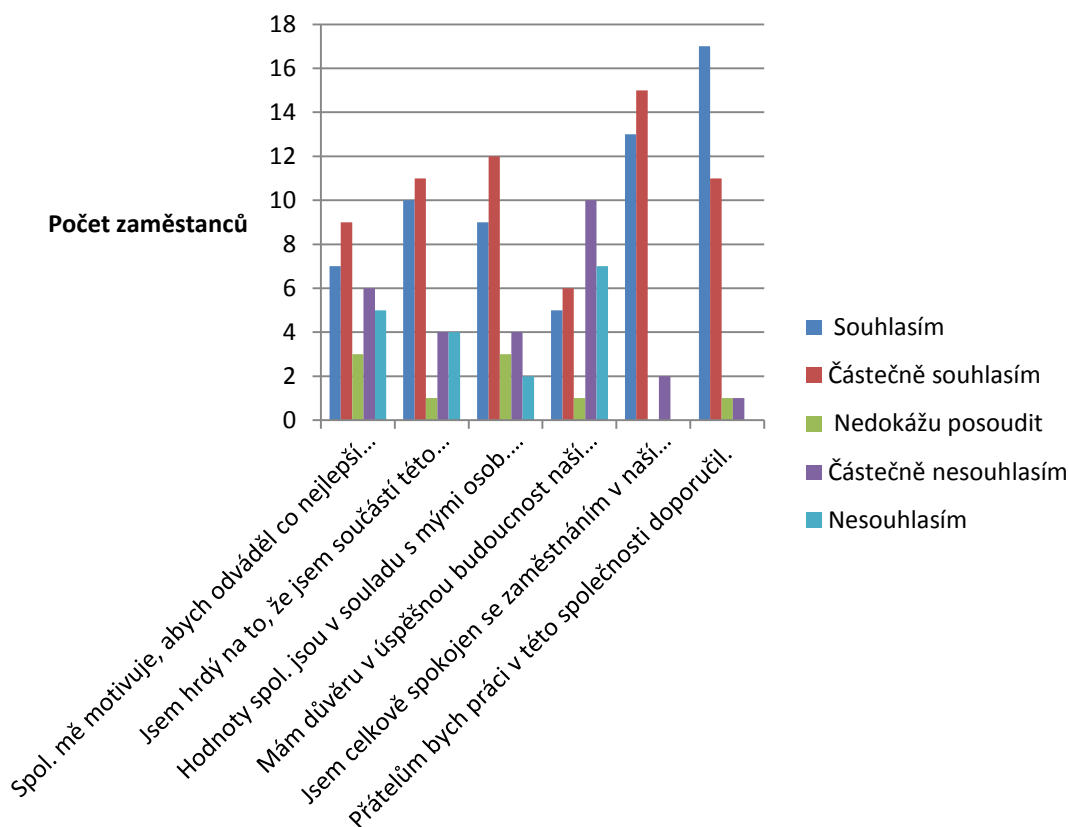
Co se týče pracovního prostředí, je s ním většina taxátorů spokojena („Souhlasím 16 a „Částečně souhlasím“ 10). Možná je to dáno tím, že pracovní prostředí je tu řešeno a vybaveno velmi moderně, pracovníci mají zázemí nejen pro práci, ale i odpočinek. Otevřená rozlehlá kancelář je rozdělena pouze pomocí skříněk na sekce pro jednotlivé týmy. Pracoviště disponuje několika odpočinkovými zónami, jsou tu tři plně vybavené kuchyňky. Pro pořádání různých porad a školení je tu několik prosklených zasedacích síní, kterou jsou zvukově izolované, ale přesto skleněné stěny zajišťují stálý kontakt s okolím.

Kladně se pracovníci vyjadřovali i k firemní kultuře na pracovišti („Souhlasím 15 a „Částečně souhlasím“ 11). Tato je zakotvena v etickém kodexu společnosti.

Návrhy na zlepšení se týkaly zejména úpravy pracoviště. Někteří by si přáli jinou barvu vymalování stěn, někdo jiné uspořádání nábytku, více zeleně. Čtyři pracovníci se vyjádřili, že by jim více vyhovovaly jednotlivé uzavřené kanceláře, že je ruší telefonování kolegů ze sousedního týmu.

3.2.7 Motivace a spokojenost

Motivace a spokojenost zaměstnanců



Graf č. 14 - Motivace a spokojenost, vypracoval autor

Tato část je navázána na jednu z předchozích částí dotazníku, která se zabývala hodnocením práce. Na otázku, zda jsou pracovníci vhodně motivováni, aby odváděli co nejlepší práci, byly odpovědi částečně kladné („Souhlasím 7 a „Částečně souhlasím“ 9)

i záporné („Nesouhlasím“ 5 a „Částečně nesouhlasím“ 6). Pracovníky tedy můžeme rozdělit do dvou skupin, z nichž jedna je s motivací spokojena a druhá ne. Důvod, proč někteří nejsou spokojeni, je však již otázkou podrobnějšího rozboru a individuálního přístupu. Lze předpokládat, že to souvisí se mzdovým ohodnocením, uvedeným v jiné části této práce.

Na otázku „Jsem hrdý na to, že jsem součástí této společnosti“ a i na další otázku „Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami“ bylo většina odpovědí kladných. Zřejmě to souvisí s tím, že Česká pojišťovna je stále největší pojišťovnou na českém trhu a také, že již několikrát zvítězila v anketách „Nejlepší pojišťovna roku“. A snad každý člověk chce pracovat pro úspěšnou firmu.

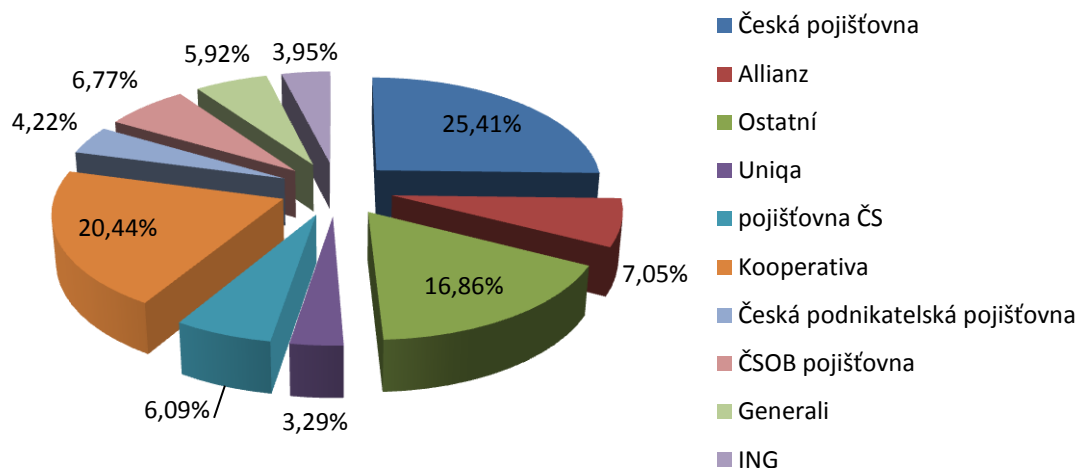
V rozporu s tím jsou odpovědi na další otázku týkající se budoucnosti společnosti. Tady již byla velká část dotazovaných skeptická a vyjádřila se negativně. Na otázku „Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti“ převažovaly negativní odpovědi („Nesouhlasím“ 8 a „Částečně nesouhlasím“ 10). Předpokladem tohoto tvrzení může být, že společnost byla kompletně prodána Generali Holdingu. Česká pojišťovna v současné době pracuje na některých společných programech s Generali pojišťovnou a do budoucna se chystají některé společné kroky těchto pojišťoven. To může u některých pracovníků vyvolávat obavy, zda bude Česká pojišťovna v budoucnu jako taková vůbec existovat. Celkově spokojeno se zaměstnáním ve společnosti je větší část taxátorů („Souhlasím 13 a „Částečně souhlasím“ 15) a rovněž svým přátelům by toto zaměstnání doporučila většina z nich („Souhlasím 17 a „Částečně souhlasím“ 11).

3.3 Analýza konkurence

Společnost Česká pojišťovna a.s. patří mezi největší společnosti na současném pojistném trhu v České republice. K datu 30.6. 2013 mělo licenci působit na českém pojistném trhu celkem 35 tuzemských pojišťoven a 17 poboček pojišťoven z EU. Následující graf ukazuje rozdělení českého pojistného trhu mezi jednotlivé pojišťovny. Na tomto grafu je vidět, že největší podíl zaujímá Česká pojišťovna, a to konkrétně 25,41 % celého trhu. Druhou největší konkurencí je pojišťovna Kooperativa, která má

podíl na trhu 20,44 %. Dalším významným konkurentem je společnost Allianz, která má 7,05 % podíl na trhu.⁸²

Podíl pojišťoven na pojistném trhu



Graf č. 15 - Podíl pojišťoven na celkovém pojistném trhu, vypracoval autor, zdroj⁸³

3.3.1 Nejvýznamnější konkurence

Další část této podkapitoly se bude zabývat významnými konkurenty společnosti z celé České republiky. Mezi tyto nejvýznamnější konkurenty patří společnost Kooperativa a.s. a Allianz a.s.. Nejvýznamnější je společnost Kooperativa a.s. Kooperativa je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG). V následující tabulce je zobrazeno srovnání konkurence z hlediska počtu zaměstnanců, zisků společnosti, náklady na zaměstnance a jaká je průměrná mzda ve společnosti. (Pozn. Údaje vychází z finančních výkazů za rok 2013, jelikož společnost Kooperativa doposud nezveřejnila výroční zprávu za rok 2014).

⁸²O pojištění. [online]. 2015.

⁸³Pojišťovny a pojistné ukazatele. [online]. 2015.

Tabulka č. 8 - Srovnání konkurenčních společností, vypracoval autor, zdroj⁸⁴

Rok 2013	Česká pojišťovna a.s.	Kooperativa a.s.	Allianz a.s.
Počet zaměstnanců	4297	3851	831
Mzdové náklady v mil. Kč	1 978	1 886	388 548
Zisky společnosti v mil. Kč	3 727	3 450	938,701
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	38 360	40 811	38 936
Produktivita práce v Kč	5 057 249	6 690 483	12 680 173
Mzdová produktivita v Kč	17,27	16,6	30,5
Podíl zisku na zaměstnance v Kč	867 349	895 871	1 129 604

Z tabulky je patrné, že společnost Allianz nedosahuje takové velikosti jako společnost Česká pojišťovna a společnost Kooperativa. Počet zaměstnanců společnosti Allianz je 4,5 krát menší než společnosti Kooperativa. Průměrná hrubá měsíční mzda je největší ve společnosti Kooperativa, která dosahuje výše 40 811 Kč a je tak o 2 451 Kč vyšší, než průměrná hrubá mzda v České pojišťovně. Společnost Allianz má hrubou měsíční mzdu oproti České pojišťovně vyšší o 576 Kč. Česká pojišťovna měla v roce 2013 4297 zaměstnanců, což je 446 zaměstnanců více než společnost Kooperativa. Z hlediska produktivity práce dosahuje nejlepších hodnot společnost Allianz a.s., přestože se jedná o poměrně menší společnost a to jak v počtu zaměstnanců, tak i v zisku společnosti oproti České pojišťovně a.s. a Kooperativě a.s. Dosahuje nejlepších hodnot jak v produktivitě práce, tak mzdové produktivitě i v podílu zisku na zaměstnance. Společnost Allianz a.s. v ukazateli mzdové produktivity dosahuje téměř dvojnásobné hodnoty oproti konkurenčním společnostem. Co se velikosti týče, jsou společnosti Česká pojišťovna a Kooperativa velmi podobné. Z hlediska produktivity práce je na tom líp společnost Kooperativa, která dosahuje vyšší hodnoty o 1 633 234 Kč. V ukazateli mzdové produktivity čísla lépe vyzní pro Českou pojišťovnu, která dosahuje 0,67 Kč vyšší hodnotu. Podíl zisku na zaměstnance vyzní lépe pro společnost Kooperativa.

⁸⁴ Výroční zpráva. [online]. 2015.

3.4 Analýza trhu práce

Společnost Česká pojišťovna nespolečnost působící na celém území České republiky. Práce je zaměřena pouze na část společnosti a to je správa neživotního pojištění – taxace, která svoji působnost vykonává v Brně, proto analýza trhu práce bude zaměřena převážně na Jihomoravský kraj.

V roce 2014 bylo v Jihomoravském kraji evidováno 1 172 853 obyvatel, z čehož je 574 178 mužů a 598 675 žen. Na okres Brno – město pak připadá 377 440 obyvatel a v Jihomoravském kraji je evidováno 59,7% ekonomicky aktivního obyvatelstva.⁸⁵

3.4.1 Podíl nezaměstnaných osob

Tento ukazatel vyjadřuje podíl mezi dosažitelnými uchazeči o zaměstnání ve věku 15 až 64 let a všemi obyvateli republiky v tomto věku. Jedná se o poměrně nový ukazatel, který nahrazuje původní ukazatel registrované nezaměstnanosti, který se zaměřoval pouze na ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Následující tabulka zobrazuje hodnoty tohoto ukazatele za posledních pět let naměřené vždy k poslednímu dni kalendářního roku.⁸⁶

Tabulka č. 9 - Podíl nezaměstnaných osob, vypracoval autor, zdroj⁸⁷

	2010	2011	2012	2013	2014
Česká Republika	7,4 %	6,8 %	7,4 %	8,2 %	7,5 %
Jihomoravský kraj	8,5 %	7,6 %	8,2 %	8,9 %	8,3 %
Brno - město	7,5 %	6,9 %	7,4 %	8,7 %	8,4 %

Z tabulky lze vidět, že hodnoty naměřené v okrese Brno – město jsou srovnatelné s celou Českou Republikou kromě roku 2013 a 2014 kde v celorepublikovém měřítku došlo k poklesu oproti ukazateli okresu Brno – město. Jihomoravský kraj dosahuje vyšších hodnot, než jsou hodnoty pro okres Brno – město. Jedinou výjimku tvoří rok 2014, kde Jihomoravský kraj má o 0,1% nižší hodnotu než okres Brno – město. Ve

⁸⁵ Český statistický úřad. [online]. 2015.

⁸⁶ Podíl nezaměstnaných osob.[online]. 2015.

⁸⁷ Český statistický úřad. [online]. 2015.

srovnání mezi Jihomoravským krajem a hodnotou pro celou republiku dosahuje Jihomoravský kraj vyšších hodnot a to v rozmezí 0,5 do 0,9 %.

3.4.2 Nabídka práce, poptávka po práci a počet uchazečů

Důležitou analýzou v rámci trhu práce je analýza nabídky a poptávky po práci. Nabídka práce je tvořena uchazeči o zaměstnání a poptávku po práci tvoří firmy, která daná pracovní místa nabízejí. Z těchto údajů lze podílem vypočítat hodnotu počtu uchazečů na jedno pracovní místo. Následující tabulka zobrazuje údaje týkající se Jihomoravského kraje a zobrazuje nabídku práce, poptávku po práci a počet uchazečů na jedno pracovní místo.

Tabulka č. 10 - Podíl nezaměstnaných osob, poptávka, nabídka a počet uchazečů na jedno pracovní místo, vypracoval autor, zdroj⁸⁸

	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl nezaměstnaných osob	8,5 %	7,6 %	8,2 %	8,9 %	8,3 %
Poptávka po práci	64 443	62 715	66 381	71 932	66 036
Nabídka práce	2 955	2 775	2 289	2 262	4 523
Počet uchazečů na 1 prac. místo	23,5	22,6	29	31,8	14,6

Z tabulky lze vypočítat průměrný počet uchazečů o práci, což je 66 700 a průměrná nabídka práce činí 2961 nabídek práce. Z tabulky lze vypočítat velmi poštovní jev a to, že nabídka práce v roce 2014 se zdvojnásobila oproti roku 2013. Do té doby nabídka práce dosahovala hodnot v rozmezí 2200 – 3000 volných pracovních míst. V návaznosti na údaje o nabídce a poptávce po práci lze vypočítat údaj o počtu uchazečů na jedno pracovní místo. Tento údaj byl největší v roce 2013, kde se o jedno pracovní místo ucházelo 31,8 lidí. Tento fakt je dán, že v daném roce byla největší poptávka po práci 71 932 a zároveň nejnižší nabídka práce 2 262.

⁸⁸ Český statistický úřad. [online]. 2015.

3.4.3 Míra nezaměstnanosti

Dříve se pro analýzu nezaměstnanosti využíval ukazatel míry nezaměstnanosti, který vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných oproti počtu ekonomicky aktivních obyvatel. V následující tabulce je zobrazena míra nezaměstnanosti v České republice a v Jihomoravském kraji za posledních pět let.

Tabulka č. 11 - Míra nezaměstnanosti, vypracoval autor, zdroj⁸⁹

	2010	2011	2012	2013	2014
Česká Republika	6,9 %	7,8 %	8 %	6,7 %	5,9 %
Jihomoravský kraj	6,9 %	6,4 %	7,2 %	6,7 %	5,9 %

Z údajů v tabulce jde vidět, že údaje v roce 2010, 2013 a 2014 jsou stejné jak pro Českou republiku, tak pro Jihomoravský kraj. V roce 2011 a 2012 dosahovala hodnota míry nezaměstnanost v Jihomoravském kraji nižších hodnot oproti celé České republice. Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice v roce 2014 byla 25 686 Kč. V Jihomoravském kraji tato hodnota byla 24 883 Kč.

3.4.4 Vývoj průměrné hrubé mzdy

Následující graf zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v České republice, v Jihomoravském kraji, data pro okres Brno- město a srovnání s průměrnou hrubou mzdou v České pojišťovně. Data jsou zaznamenána za posledních 5 let.

⁸⁹ Český statistický úřad. [online]. 2015.

Tabulka č. 12 - Vývoj průměrné hrubé mzdy, vypracoval autor, zdroj⁹⁰

	2010	2011	2012	2013	2014
Česká republika	23 864 Kč	24 445 Kč	25 067 Kč	25 078 Kč	25 686 Kč
Jihomoravský kraj	22 956 Kč	23 306 Kč	23 953 Kč	24 206 Kč	24 883 Kč
Brno - město	23 132 Kč	23 515 Kč	24 032 Kč	24 366 Kč	24 895 Kč
Česká pojišťovna	40 779 Kč	40 348 Kč	37 162 Kč	38 360 Kč	38 520 Kč

Z tabulky je vidět vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy za posledních 5 let. Celkově Česká republika dosahuje vyšších hodnot v tomto ohledu oproti Jihomoravskému kraji. Průměrná hrubá mzda se v Jihomoravském kraji pohybuje průměrně o 1000 Kč níže než v celé České republice. Srovnání průměrné hrubé mzdy v okrese Brno – město je na tom lépe než Jihomoravský kraj, a to v průměru o 200 Kč. Ve srovnání s průměrnou hrubou mzdou za posledních 5 let v České pojišťovně jsou tyto hodnoty výrazně nižší. Průměrná hrubá mzda za toto období ve společnosti byla 39 033 Kč. V roce 2014 byla průměrná hrubá mzda v České pojišťovně 38 520 Kč, což je o 12 834 Kč vyšší částka. Oproti hodnotě v Jihomoravském kraji je dokonce vyšší o 13 637 Kč.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je ekonomický nástroj, který se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího okolí společnosti a díky této analýze je vedení společnosti schopno zhodnotit jak současný stav společnosti, tak možný budoucí vývoj. První část analýzy je interní analýza a ta se skládá z hodnocení silných a slabých stránek společnosti, kde tyto silné stránky ukazují, co může vést ke zlepšení pozice na trhu, a slabé stránky ukazují, v čem má daná společnost nedostatky a na co je potřeba se v budoucnu zaměřit. Druhá část analýzy se zaměřuje na externí část a tvoří ji hrozby a příležitosti. Příležitosti jsou pro společnost možnost k rozvoji, hrozby naopak je potřeba eliminovat, jelikož mohou ohrozit celou společnost.⁹¹

⁹⁰ Český statistický úřad. [online]. 2015

⁹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2001. s. 103.

Následující tabulky zobrazují silné a slabé stránky společnosti a také hrozby a příležitosti pro společnost. V tabulce je zobrazen současný stav, který je ohodnocen čísly 1 až 5, kde číslo 5 je velmi dobré a 1 špatné. Dále je zobrazena důležitost daného faktoru také v rozmezí bodů 1 až 5, kde 5 představuje nejdůležitější a 1 představuje nejméně důležité.

Tabulka č. 13 - Silné stránky společnosti

Silné stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Postavení na trhu	3	5
Pověst společnosti	4	3
Úroveň hrubé mzdy	5	3
Pracovní prostředí	5	5
Pracovní doba	4	5
Vztahy na pracovišti	4	3
Seberealizace	4	3
Komunikace na pracovišti	4	3

Tabulka č. 14 - Slabé stránky společnosti

Slabé stránky společnosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Pokles hospodářského výsledku	4	5
Nespokojenost s nabídkou výhod	3	3
Nespokojenost se systémem odměňování	4	3
Vyhodnocování zaměstnanců	3	3
Nespokojenost s pracovní dobou	3	1
Nesoulad s firemní kulturou	2	2
Klesající pověst společnosti	4	4

Tabulka č. 15 - Hrozby společnosti

Hrozby	Důležitost faktoru	Současný stav
Velká konkurence	4	4
Legislativní změny	4	2
Vývoj nezaměstnanosti	3	2
Lepší nabídka pro zaměstnance ze strany konkurence	3	2

Tabulka č. 16 - Příležitosti

Příležitosti	Důležitost faktoru	Současný stav
Spolupráce v rámci mezinárodního vlastnictví společnosti	3	3
Vzdělanost nových uchazečů o práci	3	4
Lepší technologie a pracovní prostředí	4	3
Příznivé legislativní změny	3	1
Chybná strategie konkurence	4	2

3.4.1 Shrnutí SWOT analýzy

Celkové výsledky SWOT analýzy přinášejí vedení společnosti informace o tom, jak si daná společnost vede v jednotlivých ukazatelích analýzy. Výslednou hodnotu získáme vynásobením důležitosti faktoru se současným stavem, sečteme všechny části daného ukazatele a podělíme celkovým počtem, z čehož získáme výslednou hodnotu pro jednotlivé ukazatele. Výsledky výpočtů zobrazuje následující tabulka

Tabulka č. 17 - Shrnutí výsledků SWOT analýzy

Ukazatel	Hodnota
Silné stránky	15,375
Slabé stránky	10,428
Hrozby	9
Příležitosti	8,8

Z výsledné tabulky lze vyčíst, že hodnota silných stránek převažuje nad těmi slabými, což je pro vedení podniku dobrá zpráva. Při hodnocení externího prostředí je ale výsledek opačný, hodnota příležitostí je nižší než hrozby, což může být způsobeno vysokou konkurencí na pojistném trhu. Společnost by měla využívat všech svých silných stránek a příležitostí k eliminaci slabých stránek a k odvracení nebezpečí ze strany hrozeb.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Některé náměty na zlepšení pracovní spokojenosti zaměstnanců vyplynuly již z vyplněných dotazníků, kde sami taxátoři uváděli, co by jim vyhovovalo. V první části bude navrženo zlepšení spolupráce mezi jednotlivými odděleními společnosti, tak uvnitř týmu pro zlepšení celkového prostředí na pracovišti. Dále budou navržena opatření ke zvýšení produktivity práce, dále pak na zvýšení uznání zaměstnanců a na závěr zvýšení kvalifikovanosti zaměstnanců.

4.1 Firma a spolupráce

V oblasti informovanosti pracovníků o celé společnosti je možnost doporučit více zapojit zaměstnance do přemýšlení o firmě jako takové, jejich vizích, cílech do budoucna, dosažených úspěších a neúspěších atd. Nestačí jen jednou za měsíc zaslat každému zaměstnanci do mailu Informační magazín, jak se děje nyní. Jak ukazuje práce, většinou to nikdo nečte. Zaměstnanci mají pocit, že se jich to bezprostředně netýká. Lze tedy navrhnout, aby jednou za měsíc formou krátké besedy si pracovníci o firmě popovídali. Například v rámci provozní porady tak, aby každý měl možnost se vyjádřit a zeptat se na to, co ho zajímá. Jednalo by se o pravidelné informování o hodnotách, cílech a úspěších firmy tak, aby se pracovníci více identifikovali jako někdo, kdo je hrdý na to, že v České pojišťovně pracuje.

Prostor, kde lze vidět možnost ke zlepšení, je komunikace mezi různými odděleními firmy. Tady je potřeba doporučit, aby byla věnována větší pozornost atmosféře na pracovišti v rámci celé organizace. Podle taxátorů tady panuje určitá rivalita, upřednostňování některých oddělení a pracovníků a nevyrovnanost ve vztazích. Všechna oddělení společnosti jsou spolu v určitém směru propojeny, jsou na sobě závislá a vzájemně se pracovně doplňují. Proto jakákoliv rivalita a z toho pramenící problémy nejsou na místě. Například obchodní služba má pocit, že taxace jim svými někdy až byrokratickými požadavky přidává práci a ochuzuje je o čas, který by mohli věnovat obchodním aktivitám. Taxátoři však mají vše nastaveno tak, aby každý úkon (uzavření a ukončení smlouva, provedení její změny apod.) byla právně v pořádku. To je důležité v případě kontroly dozorujícího orgánu nebo soudního sporu s klientem.

Stejně tak panuje rivalita mezi oddělením likvidace pojistných událostí a správou smluv.

Pravděpodobně všechny tyto nedostatky a nedorozumění pramení v nedostatečné komunikaci a malé znalosti a informovanosti o práci a možnostech jiných oddělení. V současné době probíhají stáže vybraných pracovníků, kteří se jednodenní návštěvou seznamují s prací kolegů na jiných odděleních. Toto je možné považovat za velmi přínosné. Nicméně vhodná by byla ještě spolupráce na trochu neformální úrovni. Například jednou, dvakrát do roka společnou akci pracovníků různých oddělení. Mohlo by se jednat například o sportovní turnaj, víkendový pobyt v přírodě, kulturní nebo společenskou akci. Konkrétně pro pracoviště v Brně by byla možnost pořádání společných snídaní v podnikové jídelně. Tady by se například každý pátek sešli zástupci různých oddělení a nad ranní kávou by mohli probrat aktuální problémy. Tato setkání by mohla přinést i mnoho nových nápadů a podnětů na další spolupráci.

Pro větší informovanost a poznání práce na jiných pracovištích by byly vhodné povinné stáže na jiných odděleních, které by byly organizovány v souladu s množstvím práce a mohly by být současně i částečnou výpomocí. Při počtu 120 taxátorů by každý taxátor absolvoval nejméně dvě dvoudenní stáže na jiných pracovištích. Jednalo by se tedy o 4 denní absenci na základním pracovišti během roku.

Při dvoudenní stáži má pracovník lepší možnost se do hloubky seznámit s prací kolegů a měl možnost si tuto práci i zkusit. Jednodenní stáž je pouze velmi informativní a většinou nezanechá v pracovnících ten správný dojem. Stáže pro taxátory by byly v první řadě nejlepší na obchodních místech, kde by viděli, jak se vlastně pojištění prodává. A dále by bylo žádoucí seznámení s prací likvidátora pojistných událostí. V příloze je uveden příklad plánovacího kalendáře sestaveného například pro stáže na likvidaci pojistných událostí. Tento plánovací kalendář by byl vyvěšen již v lednu a taxátoři by se s ohledem na množství práce a plánované do něj hlásili. Podobný kalendář by bylo možno vypracovat i pro ostatní odbory tak, aby se všichni měli možnost vystřídat.

4.2 Práce

Každý taxátor má přesně vymezenou svoji pracovní činnost s tím, že je informován a částečně zaškolen i na jiné specializace. To umožňuje plynule zajišťovat chod oddělení a v případě nutnosti vypomáhat na agendách, kde je dočasně větší přítok práce. Většinu pracovníků práce baví a naplňuje je.

Přestože se jedná o jednotvárnou stále se opakující práci, je zatížena poměrně velkým stresem, pod kterým taxátoři pracují. Téměř každý jejich úkon má přímý vliv na klienta, jelikož každý jejich zásah do smlouvy vyvolává další automatické zpracování, které již nikdo nekontroluje. Když se pracovník například spletl v datu storna smlouvy a nevšimne si toho, automaticky se generuje dopis s tímto datem a z centrální tiskárny odchází přímo na klienta. Rovněž tak se vygeneruje i nesprávný dluh/přeplatek, který je klientovi sdělen. Případná reklamace potom vede jednak k pracnému napravování stavu ale hlavně způsobuje nespokojenost klienta a může vést k nedůvěře v Českou pojišťovnu. Přesto je v práci taxátorů kladen větší důraz na kvantitu než na kvalitu práce. Každý musí denně zpracovat určitý počet požadavků. Kontrolu kvality provádí vedoucí týmu a to tak, že u každého pracovníka překontroluje určité množství např. 20 zpracovaných požadavků za měsíc. Tolerována je u každého taxátora jedna velká chyba (s přímým dopadem na klienta) a jedna malá chyba (klient se o ní nedoví) za měsíc. Každá další chyba je již finančně sankcionována.

Tady lze jednoznačně doporučit, aby bylo na zpracování požadavků vyčleněno trochu více času, aby si mohl pracovník před uložením transakce vše ještě překontrolovat. Jednak by se tím předešlo některým chybám a potažmo nespokojenost klientů a částečně by se tím také snížil stres při práci taxátora.

Z dotazníků také vyplynulo, že pracovníci nejsou informováni o práci svých kolegů. Neznají ani dobré ani špatné výsledky práce svých kolegů v týmu. Lze předpokládat, že citlivé informování o práci jednotlivých pracovníků by bylo pro některé (ty horší) motivem ke zlepšení práce a pro ty lepší by bylo ohodnocením jejich práce. Možností je například na pravidelných poradách vyhlásit nejlepšího pracovníka měsíce co do kvality i kvantity a také nejslabšího. Současně by to dávalo prostor pro zjištění příčin

neúspěchu slabších pracovníků. A ti lepší by mohli poradit těm slabším. Tým by měl více fungovat jako celek a neměly by tam být vnitřní rozpory a rivalita. Vyhlašovat by se mohl jeden pracovník s nejvyšším výkonem a jeden s nejnižší chybovostí. V kompetenci vedoucího týmu by bylo možné odměnit nejlepšího pracovníka měsíce. Odměna by mohla být například dárkovým poukazem Flexi pass nebo hodnotnějším reklamním předmětem České pojišťovny (například v hodnotě okolo 200 Kč). Při odměnění dvou pracovníků měsíčně by byl roční náklad na jeden tým 4 800 Kč (400 x 12). Na celý odbor by to potom bylo 62 400 Kč, které by mohly být hrazeny například z fondů ředitele odboru. Taxátor s nejvyšší chybovostí nebo s nejnižším výkonem by potom mohl dostat speciální úkol (například rozbor chyb nebo prezentaci metodiky na poradě).

Velká rezerva jde také vidět v zaznamenávání výkonu taxátorů. Jak již bylo uvedeno v předcházející části práce, je každý úkon provedený v počítači bodován. Každý pracovník si zaznamenává provedený úkon a ten potom zadává do sdíleného souboru. Aby nemuseli pracovníci otvírat soubor po každém úkonu, dělají si čárky do tabulky dle jednotlivých výkonů (příloha B) a ty potom na konci pracovní doby kompletně zaznamenají do provozního systému. Tyto data potom slouží pro výpočet výkonnostní odměny pracovníků.

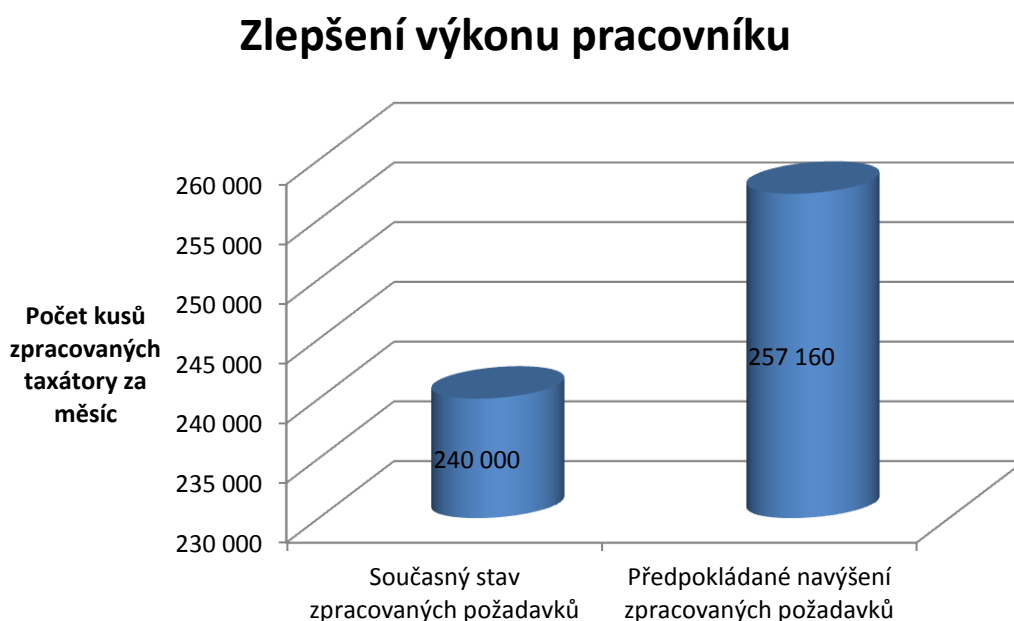
Průběžné „čárkování“ výkonu během dne ale taxátory poměrně dost zatěžuje. Musí mít neustále na mysli, zda si čárku udělali nebo ne. Pokud se spletou nebo zapomenou úkon zaznamenat, ošidí se tak na své odměně.

4.2.1 Návrh na zlepšení evidování výkonu pracovníka

Každý taxátor zpracuje denně 90-110 požadavků dle náročnosti. Každý tento úkon si musí zaevidovat nejprve na papír a na konci pracovního dne do aplikace klikátko. Každé jednotlivé zaevidování trvá cca 10-15 sekund. Při 100 požadavcích je to 1500 sekund, tj. 25 minut. K tomu je nutné připočítat další cca 5-7 minut na zaklikání při konci pracovní doby a cca 5 minut na přípravu tabulky, do které si pracovník během dne úkony zapisuje. Z čistého pracovního času by se tak denně ušetřilo v průměru 35 minut denně. Při dvaceti denním pracovním měsíci je to potom cca 11,5 (hodin 700 minut). Tento čas by šel využít ke zvýšení produktivity práce. Při výše uvedeném

denním výkonu by každý pracovník za měsíc mohl zpracovat o cca 143 požadavků více ($100/8*11,5$). Další možností využití tohoto neproduktivního času by bylo třeba studium metodiky a pracovních pokynů, které se velmi často mění.

V současné době při 120 pracovnících na pozici taxátora neživotního pojištění se při průměrném zpracování 100 požadavků na jednoho taxátora zpracuje 240 000 požadavků za měsíc. V tomto výpočtu je bráno, že měsíc má průměrně 20 pracovních dní ($120*100*20$). Pokud by pracovník dokázal zpracovat měsíčně o 143 požadavků více, celková produktivita by se zvýšila na 257 160 požadavků za měsíc. Jedná se o nárůst produktivity práce o 7,15%. Rozdíl je zobrazen v následujícím grafu.



Graf č. 16 - Zlepšení výkonu pracovníků, vypracoval autor

Jako nejjednodušší řešení by bylo automatické evidování každého úkonu přímo produkčním systémem, ve kterém se požadavek zpracovává. Každý úkon by byl zaznamenán a na konci hodnotícího období by byl k dispozici celkový přehled o pracovním výkonu jednotlivých pracovníků. Tím by odpadla i možnost nepravdivého přiznávání výkonu a také by se tím zabránilo i nepřesnostem v evidenci, pokud si pracovník zapomene čárku udělat. Také by odpadla možnost zneužití tohoto bodového

systemu. Některý pracovník si může vylepšovat body nepravdivým vykazováním výkonu. Počet denně zpracovaných úkonů je sice kontrolovatelný, kontrola se však z kapacitních důvodů provádí pouze při podezření z nepoctivého zadávání. Toto řešení bylo konzultováno s některými pracovníky s tím, že úprava produkčního systému je finančně velmi nákladná a je levnější ruční evidence úkonů.

Další řešení je přenesení této evidence na vedoucího týmu. Každý vedoucí týmu má přehled o tom, co který pracovník umí a kolik toho je schopný denně zpracovat. Na začátku pracovní doby by tedy vedoucí přidělil jednotlivým pracovníkům požadovaný objem práce, který by měli v ten den zpracovat. Na základě zpracování přidělené práce a dalších aspektů (například chybovosti) by potom vedoucí rozhodoval o výši výkonnostní části odměny každého pracovníka. Jelikož vedoucí týmu každodenně kontrolují, kolik se čeho zpracuje, nezabralo by to příliš času z jejich pracovní doby. Při 12 pracovních v týmu a 5 minutách na každého by se jednalo cca o jednu hodinu denně. Nevýhodou v tomto případě je možnost neobjektivního hodnocení. Vedoucí by mohl subjektivně rozhodovat o tom, co kdo bude dělat a rovněž o výši jejich odměny. Tato skutečnost by mohla vyvolat další nespokojenost pracovníků.

4.3 Uznání

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina taxátorů je nespokojena s výší své hmotné odměny za práci. Tento výsledek ukazuje na skutečnost, že mzdové ohodnocení je velice důležitým způsobem motivace. Nespokojenost v této oblasti může mít vliv na nespokojenost pracovníků ve firmě a na jejich následný odchod z firmy.

Současné nastavení výkonové složky mzdy na odboru není pro pracovníky motivující. Rozdíl v odměně nejlepšího a tedy nejvýkonnějšího pracovníka a toho nejslabšího je pouze v řádu několika stokorun. Proto není snaha ze strany dotazovaných nějakým výrazným způsobem zvyšovat jejich pracovní výkon. Částečně je to dáno tím, že odbor disponuje stále stejným měsíčním limitem mzdových prostředků, které na odměny přerozděluje a dále tím, že výkonnost pracovníků se příliš neliší. Výše výkonové složky je navíc velmi nízká, představuje pouze 15 – 20 % celkové mzdy. Tady by stála za úvahu ze strany vedení společnosti změna celého mzdového nastavení na tomto

pracovišti. Pokud je ale předpoklad, že nebudou valorizovány mzdové prostředky na tomto odboru, je celkem zbytečné cokoli měnit.

S benefity, které zaměstnatel poskytuje, je naopak spokojena většina respondentů a každý je ve větší či menší míře využívá. Zde je možné doporučit rozšíření nabídky benefitů o některé návrhy dotazovaných respondentů. Velmi zajímavá je například myšlenka zřízení podnikové školky. Na odboru taxace pracují zejména mladí lidé, kteří teprve zakládají rodiny. Mnoho maminek po mateřské dovolené by se rádo vrátilo na svou původní pozici. Mnohdy ale nemají možnost kvůli přeplněné kapacitě umístit své dítě ve státní školce a anebo pro ně najdou místo ve školce na druhém konci města. Podniková školka již funguje v centrální budově v Praze a je tak na vedení podniku, jestli by bylo vhodné tuto investici provést i v rámci pobočky v Brně. Jednalo by se o poměrně nákladnou investici, která by ale zaměstnankyním vyřešila problém s přeplněnými školkami a ušetřila spoustu času s případným dojížděním do vzdálenější. Další možností je nepeněžitý příspěvek ve formě přímé úhrady (nebo částečné úhrady) školce z účtu zaměstnavatele. V tomto případě se u zaměstnance jedná o nepeněžní příjem, který je pro něj od daně osvobozený.

Rozšíření slev na pojistné pro širší okruh rodinných příslušníků lze považovat za celkem dobrou myšlenku. V pojišťovnictví panuje v současné době velmi silná konkurence a obchodní zástupci doslova bojují o každého klienta a to někdy i velmi vysokými slevami. Pojistky se tak stejně mnohdy prodávají pod cenou. Pokud by tedy pojišťovna rozšířila slevy na pojistném na více rodinných příslušníků například rodiče (v současné době je to pouze manžel/manželka a děti), získala by tím i mnoho nových klientů. Současně by tak uspokojila svoje zaměstnance, jelikož by to mohli považovat za další benefit.

Největší prostor na zlepšení motivace, co se týče ocenění práce taxátorů na tomto odboru, je možné vidět v nepeněžním ocenění. Ke spokojení zaměstnanců přispívá uznání a ocenění jejich práce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že respondenti by uvítali více pozitivní zpětnou vazbu ať už od přímého nadřízeného, ale i od vedení organizace. Aby byla zpětná vazba efektivní, měla by být poskytována operativně,

v průběhu nebo co nejdříve po ukončení činnosti. Motivační pohovory probíhají na tomto odboru pouze formálně a to jednou za rok. Pracovník tak neví, jak je jeho nadřízený s jeho prací spokojen a v čem by se mohl zlepšit. Zde je možné tedy navrhnout, že vedoucí pracovník bude provádět krátké pohovory s jednotlivými pracovníky v častějších intervalech (měsíčně, čtvrtletně). Součástí toho lze doporučit více slovních pochval jak ze strany přímého nadřízeného tak i vedení pokaždé, když je k tomu příležitost (například po splnění některých náročných úkolů a podobně). I slovní ocenění pracovníka před jeho kolegy je pro něj velmi motivující.

4.4 Kvalita života

Se svým pracovním prostředím je většina pracovníků spokojena. S ohledem na probíhající Homeoffice, kdy velké procento z nich pracuje část týdne z domu, není vhodné na pracovním prostředí nic měnit.

4.5 Kariéra

Tady je možnost doporučit vedení společnosti úvahu o rozšíření podpory výuky cizích jazyků, zejména angličtiny a také italštiny i pro řadové zaměstnance. Tento krok může být brán jako velkou investici do budoucnosti zejména v dnešní době, kdy společnost propojuje svoje aktivity s italskou pojišťovnou Generali, která také působí na mezinárodních trzích pojišťovnictví v rámci Evropy.

Podpora výuky cizích jazyků by mohla být zahrnuta do soutěžení pracovníků o nejlepší pracovní výkon. Například uhrazení půlročního večerního jazykového kurzu nebo příspěvek na jeho uhrazení by bylo odměnou pro nejlepší pracovníky roku. Každoročně by mohl být vyhlašován jeden pracovník s nevyšším pracovním výkonem na neživotním pojištění a jeden s nejvyšším výkonem na životním pojištění. To stejné by bylo i u pracovníků s nejnižší chybovostí. Jednalo by se tedy celkem o 4 pracovníky ročně, vyhlášení výsledků by mohlo proběhnout na celo odborovém vánočním večírku. Náklady na firmu by byly při příspěvku 3000 Kč na jednoho pracovníka celkem tedy 12 000 Kč (300x4). V rámci všech týmů pak 156 000 Kč.

4.6 Shrnutí

Ke zlepšení motivace pracovníků je možné doporučit:

- Zlepšení komunikace směrem k pracovníkům o stavu sopečnosti, jejich cílech a úspěších.
- Zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a odbory firmy jak po stránce pracovní (rozšíření a prohloubení pracovních stáží) tak zejména neformální formou team buildingů, sortovních a společenských akcí.
- Přehodnocení časové náročnosti jednotlivých pracovních úkonů a tím snížení tlaku na jednotlivé pracovníky.
- Přehodnocení možnosti zaznamenávání výkonů jednotlivých pracovníků během dne za účelem snížení jejich pracovního tlaku.
- Zajištění informovanosti o práci jednotlivých kolegů například na úrovni pracovních týmů.
- Přehodnocení nastavení mzdového systému v rámci možností firmy.
- Projednání možnosti zřízení podnikové mateřské školky.
- Propočet možnosti rozšíření slev na pojistných produktech i pro další rodinné příslušníky zaměstnanců.
- Zlepšit komunikaci vedení co se týče zpětné vazby pracovníků na jejich práci a více slovních pochval jak přímého nadřízeného, tak i vedení.
- Zvážení možnosti podpory výuky cizích jazyků pro řadové zaměstnance firmy.

5. Náklady a přínosy navrhovaných změn

Návrhy změn, které jsou podrobně popsány v předchozí kapitole, sebou nesou vznik také určitých nákladů, které bude muset společnost pro jejich realizaci vynaložit. Jejich vyčíslení a také zhodnocení možných přínosů pro společnost, bude popsáno v následující kapitole práce.

5.1 Náklady navrhované části

Převážná většina navrhovaných změn společnost ekonomicky příliš nezatíží. Organizace pravidelných hodnocení pracovníků v týmu bude spadat do běžných úkolů vedoucího pracovníka a nedojde tudíž k navýšení nákladů v oblasti odměňování. Stejně tomu bude tak i v případě individuálních hodnotících rozhovorů a tvorby hodnotící stupnice nejlepších zaměstnanců. Další položkou, která společnost z hlediska nákladů nezatíží, je rozšíření nabídky produktů o rodinné příslušníky. Tito by platili sice nižší pojistné, takže by přinesli méně finančních prostředků, ale bez tohoto benefitu by se klienty České společnosti nestali vůbec. Společnost by finančně nezatížili ani organizované stáže v rámci podniku, kde by se zaměstnanci seznamovali s prací svých kolegů. Mezi náklady, které se v návrzích vyskytují, patří:

- Investice do informačního systému společnosti, který by urychlil evidování pracovních výkonů, by byla velmi finančně náročná. V tomto ohledu se jedná o několik milionů Kč a je tedy na zvážení vedení společnosti, jestli by daná investice byla ku prospěchu, při daném zvýšení produktivity práce.
- Podpora výuky cizích jazyků v hodnotě 3000 Kč na půlroční kurz. Jednalo by se tedy celkem o 4 pracovníky ročně. Náklady by byly při příspěvku 3000 Kč na jednoho pracovníka celkem tedy 12 000 Kč (3000x4). Jelikož týmu v oblasti správy taxace životního a neživotního pojištění je 13 týmů, jednalo by se o celkové roční náklady 156 000 Kč.
- V rámci odměňování pracovníků, kde by dva nejlepší pracovníci obdrželi poukaz v hodnotě 200 Kč. Jednalo by se tedy měsíčně o 400 Kč a roční náklady na jeden tým by byly 4 800 Kč. Celkové náklady na všechny týmy by ročně činily 62 400 Kč.
- Na vedení společnosti je, zda by bylo vhodné vybudovat podnikovou školku pro zaměstnance, která již funguje v Praze. Jednalo by se o značně velkou

investici v desítkách milionů Kč. V případě nenaplnění kapacity školky by volná místa mohla být nabídnuta veřejnosti, což by přineslo další výnosy. Druhou možností je nepeněžitý příspěvek, kde v tomto případě se u zaměstnance jedná o nepeněžní příjem, který je pro něj oddaně osvobozený

5.2 Přínosy navrhovaných změn

Navrhované změny i přes časové a finanční náklady mohou společnosti být prospěšné a přispět tak celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců a tím i rozvoji firmy. Mezi tyto přínosy lze zahrnout zejména:

- Zvýšení produktivity práce - lepší a jednodušší evidence práce by zaměstnancům ušetřila značnou část jejich pracovní doby, kde tento čas lze využít na zvýšení produktivity vykonané práce. Jednalo by se o celkový nárůst produktivity v rámci celé společnosti.
- Pocit sounáležitosti se společností - v rámci pravidelného hodnocení zaměstnanců na poradách jednou za měsíc, kde by se vyhlašoval nejlepší ale i nejhorší zaměstnanec a to jak z hlediska množství tak kvality. Udělení pochvaly ze strany vedoucího i ze strany vedení společnosti by bylo pro mnohé velkým motivačním faktorem a dalo jim pocit, že jsou pro danou společnost důležití. Těm nejlepším dával lepší pocit sounáležitosti a pro ty horší by tato varianta byla podnět pro zlepšení produktivity práce, kde by jim ti lepší mohli poradit.
- Lepší informovanost zaměstnanců - lepší informovanost zaměstnanců o práci svých kolegů by přispívala ke zlepšení celkové firemní kultury na pracovišti. Povinné stáže by zaměstnancům ukázaly, co práce kolegů obnáší, jak je náročná a tento fakt mohl mít pozitivní vliv na snížení rozporů mezi jednotlivými odděleními.
- Vyšší vzdělání zaměstnanců - zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a poznáním práce svých kolegů získává zaměstnanec další znalosti. Poznáváním, co a jak se na kterém oddělení dělá, si prohlubuje svoje celkové znalosti. Podpora ve výuce cizích jazyků také přispívá k větší kvalifikovanosti zaměstnanců.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců – rozšíření nabídky pracovních benefitů, dobře zvolený motivující faktor, celkové zlepšení komunikace mezi zaměstnanci

a celkové zlepšení pracovního prostředí na pracovišti by mělo vést ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a mělo zamezit neočekávaným odchodům zaměstnanců ke konkurenčním společnostem.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu navrhnout řešení, která by mohla více uspokojit zaměstnance odboru správy pojištění. Tento cíl, který byl stanoven na začátku práce, se podařilo splnit. Na základě analýzy motivačního systému vybrané firmy byla navržena opatření, která by mohla zvýšit motivaci zaměstnanců.

Při tvorbě diplomové práce bylo využito spolupráce s částí zaměstnanců odboru správy neživotního pojištění – taxace České pojišťovny a.s. na pracovišti v Brně. Tito zaměstnanci poskytli podklady pro vypracování diplomové práce (časopis pro pracovníky pojišťovny „Česká info“, informace z intranetu). Kolektivní smlouva byla poskytnuta z personálního oddělení na pobočce v Brně. Dále byli taxátoři nápomocni vyplněním dotazníků týkajících se spokojenosti zaměstnanců v rámci společnosti. A v neposlední řadě se někteří z nich podíleli na hodnocení diplomové práce, kterou hodnotili jako zajímavou a podnětnou. Zejména se ztotožnili s některými návrhy na zvýšení motivace pracovníků.

V úvodu diplomové práce byla stanovena hypotéza, zda je Česká pojišťovna atraktivním zaměstnavatelem zejména pro mladé lidi a zda je dokáže dostatečně motivovat ke kvalitní práci a loajalitě. Práce se zaměřuje na konkrétní odbor, který není přímo zainteresován na počtu sjednaných smluv a inkasovaném pojistném a není tedy hodnocen provizním systémem. Cílem oddělení je spíše orientace na spokojeného klienta a včasné zpracování jeho požadavků. Po provedení výzkumu pomocí dotazníků a jeho analýze je možné konstatovat, že většina pracovníků tohoto odboru je se svým pracovní pozicí spokojena a to i přesto, že je poměrně málo finančně ohodnocena.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy motivace, stimulace, motivační program, jsou uvedeny příklady motivačních teorií, hodnocení pracovníků apod.

Praktická část diplomové práce začíná představením společnosti Česká pojišťovna a.s., její historie, současného stavu a pozice na trhu pojišťovnictví. Dále je tu podrobně popsána činnost odboru správy pojištění – taxace, jehož výzkumem se práce zabývá. Je

provedena analýza současného stavu motivace, hodnocení a odměňování pracovníků na tomto pracovišti.

Na základě analýzy dotazníků byla navržena konkrétní doporučení, která by mohla více motivovat zaměstnance a přispět k jejich spokojenosti. Tato opatření nejsou finančně náročná a nezatížila by tak finanční rozpočet odboru. Proto je lze považovat za realizovatelná. Rezervy jsou především v možnostech zlepšení komunikace a to jak napříč celou společností mezi jednotlivými odbory a odděleními, tak i v samotném odboru, potažmo mezi jednotlivými pracovníky v týmu. Zejména je potřeba zlepšit komunikaci ze strany manažerů k zaměstnancům.

V oblasti finančního odměňování, která je z pohledu zaměstnanců nejdůležitější, není mnoho možností pro zlepšení. Výše mzdových prostředků se odvíjí od rozhodnutí akcionářů a vrcholového managementu. Proto je velmi důležité věnovat velkou pozornost nehmotnému odměňování ve formě slovních pochval, vyhodnocování nejlepších pracovníků, věnování pozornosti jejich názorům. Pracovník musí mít pocit, že je pro společnost důležitý a že ta si váží jeho práce.

Poměrně dobře propracovaný systém benefitů částečně kompenzuje nižší mzdy a je zaměstnanci hodně využíván.

Závěrem lze tedy konstatovat, že pracovníci jsou s prací v České pojišťovně a.s. spokojeni a společnost je na trhu práce stále vyhledávaným zaměstnavatelem. Činnost společnosti vychází z dlouholeté tradice, má na trhu pojišťovnictví stále velké slovo a i to přispívá k tomu, že práce pro ni znamená určitou prestiž a jistotu do budoucnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178s. ISBN 80-8651-00-1.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení firmy*. Praha, 1994. 410s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 334s. ISBN 80-85839-09-1.

Česká pojišťovna a.s. O nás. *ceskapojistovna.cz*[online]. ©2015.[cit. 2015-05-04]. Dostupné z:[http://www.ceskapojistovna.cz/o nas](http://www.ceskapojistovna.cz/o-nas).

Česká pojišťovna a.s. Výroční zprávy. *ceskapojistovna.cz*[online]. ©2015.[cit. 2015-05-04]. Dostupné z:<http://www.ceskapojistovna.cz/vyroцени-zpravy.cz>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika od roku 1989 v číslech. *czso.cz* [online]. ©2014[cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-pd-roku-1989-wau52mly38-05>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2014. *czso.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2014>.

CLEGG,B. *Motivace*. Brno: CP Books a.s., 2005.115s. ISBN 80-251-0550-4.

Hodnocení 360 stupňů aneb jak na rozvoj zaměstnanců. Rozvoj. [online].©2013[cit. 2015-04-03].Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/hodnoceni-360-stupnu-aneb-jak-na-rozvoj-zamestnancu>.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001.366s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-5.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. 200s. ISBN 978-80-247-2986-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258s. ISBN 80-85603-01-2.

O pojištění. Vývoj trhu. *opojisteni.cz*[online].©2013[cit. 2015-05-26].Dostupné z: <http://www.opojisteni.cz/ekonomika/vyvoj-trhu/pojistny-trh-nejvyssi-realny-rust-za-pet-let/>.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, 2008. 204s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Podíl nezaměstnaných osob. Změna metodiky ukazatele registrované nezaměstnanosti. *portal.mpsv.cz*[online].©2013[cit. 2015-05-26].Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/zmena_metodiky

Pojišťovny a pojistné ukazatel. Finanční trhy. *cnb.cz*[online].©2014 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zakladni_ukazatele_fin_trhu/pojistovny/poj_ukazatele_komentar.html.

Poměrové ukazatele. Použité poměrové ukazatele. *finanalysis.cz*[online].©2012[cit. 2015-05-25].Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>.

Produktivita práce a přidaná hodnota. Produktivita práce. *t-i.cz*[online].©2014 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: http://www.t-i.cz/svet_personalistu/index.php?page=article&detail.

Výroční zpráva. Kooperativa. *or.justice.cz*[online].©2014 [cit. 2015-05-26].Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=688217>.

Výroční zpráva. Allianz. *or.justice.cz* [online].©2014 [cit. 2015-05-26].Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=601074>.

Zákon č.262/206 – Sb, zákoník práce, In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1. 1. 2015, ISSN1211-1244.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Výsledek hospodaření společnosti	40
Graf č. 2 - Poměrové ukazatele	41
Graf č. 4 - Věková struktura zaměstnanců.....	43
Graf č. 5 - Počet zaměstnanců	44
Graf č. 6 - Produktivita práce.....	48
Graf č. 7 – Znalosti a informovanost zaměstnanců	64
Graf č. 8 – Spokojenost s prací	66
Graf č. 9 - Uznání pracovníků za jejich vykonanou práci	68
Graf č. 10 - Využívání benefitů	70
Graf č. 11 -Příležitosti pro rozvoj	72
Graf č. 12 - Podnikové praktiky.....	74
Graf č. 13 - Kvalita života	75
Graf č. 14 - Motivace a spokojenost	76
Graf č. 15 - Podíl pojišťoven na celkovém pojistném trhu	78
Graf č. 16 - Zlepšení výkonu pracovníků	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Herzbergerova dvoufaktorová teorie	21
Tabulka č. 2 – Struktura zaměstnanců České pojišťovny	38
Tabulka č. 3 - Průměrné náklady na zaměstnance	45
Tabulka č. 4 - Podíl mzdových a osobních nákladů na celkových	45
Tabulka č. 5- Ukazatele produktivity práce	47
Tabulka č. 6 - Odměna při odchodu do důchodu	55
Tabulka č. 7 - Schéma příspěvků	56
Tabulka č. 8 - Srovnání konkurenčních společností,	79
Tabulka č. 9 - Podíl nezaměstnaných osob	80
Tabulka č. 10 - Podíl nezaměstnaných osob, poptávka, nabídka a počet uchazečů na jedno pracovní místo	81
Tabulka č. 11 - Míra nezaměstnanosti	82
Tabulka č. 12 - Vývoj průměrné hrubé mzdy	83
Tabulka č. 13 - Silné stránky společnosti	84
Tabulka č. 14 - Slabé stránky společnosti	84
Tabulka č. 15 - Hrozby společnosti	85
Tabulka č. 16 - Příležitosti	85
Tabulka č. 17 - Shrnutí výsledků SWOT analýzy	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek. č. 1 – Maslowova pyramida potřeb	20
Obrázek č. 2 - Hodnocení 360°	30
Obrázek č. 3 - Organizační struktura společnosti	38
Obrázek č.4 - Organizační struktura odboru správy pojištění	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník spokojenosti	107
Příloha B: Evidenční list výkonů	114
Příloha C: Plánovací kalendář.....	115

Přílohy

Příloha A: Dotazník spokojenosti

Dotazník spokojenosti zaměstnanců na oddělení správy pojištění a plateb v České pojišťovně a.s.

Z důvodu průzkum motivace na oddělení Vás prosím o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je rozdělen do 7 částí, každá z těchto částí má několik otázek. Svoji odpověď prosím vyznačte do příslušného políčka dle níže uvedené hodnotící škály. Hodnotí se jako u známek ve škole, tzn. 1 znamená souhlasím a 5 nesouhlasím.

Hodnotící škála:

- Nesouhlasím (5)
- Částečně nesouhlasím (4)
- Nedokážu posoudit (3)
- Částečně souhlasím (2)
- Souhlasím (1)

V každé části je na závěr doplňující otázka na vlastní názor. Ten prosím vyplňte slovy.

Dotazník je rozdělen na 7 částí:

- Lidé
- Práce
- Uznání
- Příležitosti
- Podnikové praktiky
- Kvalita života
- Motivace a spokojenost

Lidé

1. Vrcholové vedení ČESKÁ POJIŠŤOVNA provádí nezbytné kroky potřebné k úspěchu.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Vrcholové vedení ČESKÁ POJIŠŤOVNA prezentuje jasnou vizi budoucího směřování společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Vrcholové vedení ČESKÁ POJIŠŤOVNA dělá dobrá rozhodnutí.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Vrcholové vedení ČESKÁ POJIŠŤOVNA je dostatečně viditelné a přístupné zaměstnancům.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Vrcholové vedení ČESKÁ POJIŠŤOVNA přistupuje k zaměstnancům jako k tomu nejcennějšímu co má.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Jsem dostatečně informován/a o zásadních změnách ve společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Mám dostatečné informace o cílech naší společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Spolupráci mezi jednotlivými odděleními hodnotím kladně.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Můj nadřízený mi poskytuje podporu, kterou ve své práci potřebuji.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Můj nadřízený se zajímá o můj rozvoj a patřičně oceňuje mou snahu a výsledky.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Připomínky, vlastní názory – co se mi nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....
.....

Práce

1. Moje každodenní práce mě baví.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Stres spojený s výkonem mé práce je přiměřený.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Při výkonu své práce stále získávám nové zkušenosti a znalosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. V našem týmu je výjimečný výkon patřičně oceněn.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Špatný výkon je v našem týmu řešen přímo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Ze své práce mám pocit naplnění.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Mám dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abych dobře odvedl svoji práci.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Zavedené pracovní procesy mi umožňují být maximálně produktivní.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....
.....

Uznání

1. Mzda odpovídá mému přínosu společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Za svoji práci a pracovní úspěchy dostávám přiměřené uznání (kromě finanční odměny).

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Můj pracovní výkon má výrazný vliv na moji odměnu.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Jsem informován/a, na čem závisí moje mzda.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. V porovnání s jinými společnostmi, kde bych mohl pracovat, jsem odměňován/a spravedlivě.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Jsem spokojený/a se současným bodovým hodnocením výkonu mé práce.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Je tento bodový systém hodnocení spravedlivý.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mám nárok, odpovídají mým potřebám.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Benefity, které využívám (zakřížkujte).

Základní benefity

Ano Ne

- | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| ▪ zdravotní prohlídka zaměstnanců | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ zdravotní volno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ volno na osobní důvody | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ volno na dobrovolnictví | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ volno pro otce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ příspěvek na stravování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ dovolená navíc | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ jednorázová odměna při odchodu do důchodu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ penzijní připojištění jednorázový příspěvek | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ příspěvek na penzijní připojištění | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ mimořádná sociální situace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Produktové benefity

- | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ▪ životní pojištění | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ majetkové pojištění | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ pojištění vozila | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ ČESKÁ POJIŠŤOVNA Invest | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Volný čas

- | | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ▪ rodinný den | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ dětský tábor | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ vánoční večírek | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ▪ poukázky RelaxPass | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Nabídky partnerů

- využívám



Pokud ano, tak které: (vypište slovy).

.....

.....

10. Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....

.....

Příležitosti

1. Naše společnost mi poskytuje příležitosti ke vzdělání a rozvoji, které mi pomáhají získat užitečné dovednosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Školení, na kterých jsem se zúčastnil/a, jsou užitečná pro moji práci.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Ve společnosti jsou dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Společnost poskytuje výborné kariérní příležitosti pro výkonné zaměstnance.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....

.....

Podnikové praktiky

1. Naše společnost plní sliby, které dává svým zaměstnancům.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Image společnosti jako zaměstnavatele je v souladu s mými vlastními zkušenostmi.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. V naší společnosti uplatňujeme ty hodnoty, které prezentujeme našim zákazníkům.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Rozumím tomu, jak mé pracovní cíle souvisí s cíly společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Dostávám pravidelnou zpětnou vazbu, která mi umožňuje zlepšovat můj pracovní výkon.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Věřím, že mé poslední hodnocení bylo objektivní a odráženo můj skutečný výkon.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Naše společnost má dobrou pověst.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....
.....

Kvalita života

1. Pracovní prostředí je přiměřené typu práce, kterou vykonávám.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Firemní kultura je tady velmi otevřená a akceptuje individuální rozdíly.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....
.....

Motivace a spokojenost

1. Společnost mě motivuje k tomu, abych každý den odváděl/a co nejlepší práci.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Jsem hrdý/a na to, že jsem součástí této společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Hodnoty naší společnosti jsou v souladu s mými osobními hodnotami.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Mám důvěru v úspěšnou budoucnost naší společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Jsem celkově spokojen/a se zaměstnáním v naší společnosti.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Přátelům bych práci v této společnosti doporučil/a.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Připomínky – co se nelíbí, co bych zlepšil/a.

.....
.....

Příloha B: Evidenční list výkonů

Tabulka - výkony	Datum
Položka spisu (vrácení požadavku CI, předání požadavku na CZP, vytvoření samostatné CI týkající se případu)	
Změna složitá (požadavek se změnou dohledání. v systému CZP, upouštění dluhů - požadavky na právní, zavedení vinkulace, prověření PS a reaktivace, reaktivace PS vyvedené do APH, převod bonusu).	
Změna jednoduchá (dotisky ze systému, šablonové dopisy, změna adresy, clientských dat, zadání plné moci, poshovu, formy placení, pojistného období, upload a ruční přiřazení k pojistné smlouvě, aktivace se zpětným počátkem)	
Storno kódem 34	
Storno	
Dopis univerzální	
Indexace (zahrnuje index + vytvoření CI v TIA)	

Příloha C: Plánovací kalendář

	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden
	1 osoba na 2dny	1 osoba na 2dny	1 osoba na 2dny	1 osoba na 2dny
Leden				
Únor				
Březen				
Duben				
Květen				
Červen				
Červenec				
Srpen				
Září				
Říjen				
Listopad				
Prosinec				
Celkem	12 osob za 24 dní	12 osob za 24 dní	12 osob za 24 dní	12 osob za 24 dní